GESTÃO DE PESSOAS:

PRODUÇÕES CIENTÍFICAS

VOLUME 1

OSMAR ANTONIO CONTE

Organizador



MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

FACULDADE SUL BRASIL – FASUL

COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

GESTÃO DE PESSOAS: PRODUÇÕES CIENTÍFICAS

VOLUME I

ORGANIZADOR:

OSMAR ANTONIO CONTE

AUTORES:

ACADÊMICOS DO MBA EM GESTÃO DE PESSOAS – TURMA VI

2013

TOLEDO - PARANÁ

ORGANIZADOR:

OSMAR ANTONIO CONTE

AUTORES:

ACADÊMICOS DO MBA EM GESTÃO DE PESSOAS – TURMA VI

GESTÃO DE PESSOAS: PRODUÇÕES CIENTÍFICAS

VOLUME I



2013

TOLEDO – PARANÁ

FACULDADE SUL BRASIL – FASUL
COORDENAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

Mantenedora
Fasul Ensino Superior Ltda

Direção Geral
Aziz Rachid Junior

Direção Administrativa
Jaqueline Aparecida Gurgacz Ferreira

Coordenação de Pós-Graduação
Osmar Antonio Conte

Docentes Orientadores
Aline Dario Silveira
Gilmar José Camargo
Sandra Maria Coltre

Organizador
Osmar Antonio Conte

Autores dos Artigos

Carla Rech Ribeiro	Odete Caigaro Nogueira	Suzana Silva Ferreira Vesentanher
Simone Mick do Carmo	Lucinéia Regina Limberger	Soraia Carolina de Carvalho Alencar
Bernadete Scherer Dullius e Lorinda Zielke	Dayane S. Martinez e Danielle T. Ribas	Gracielle Pires de Oliveira e Daniele Eluisa Quiosi
Deivid Emanuel Vieira da Cunha e Mauricio Messias Quarezemim	Gesabel Ferreira Souza e Lilian Franciele Cruz	Gisele Cristina Lara e Luciana Maria Saccon
Daiana Aline Follmann e Luciana Raquel Sziminski	Andrea Akemi Gehlen e Danielly Silveira de Quadros	Fernanda Maria Pozzebon e Tânia Cleine Maganha Rockenbach
Claudia Souza dos Santos	Erica Regina Luna Pereira	Silvio Josir Prolo

Equipe Técnica

Coordenação Editorial	Osmar Antonio Conte
Organização e Editoração	Carla Angélica Ritt
Secretaria de Pós Graduação	Gisele Cristina Braga Levandowski
	Carla Moreira dos Santos
Ficha Catalográfica	Mariana Senhorini Caron - CRB9-1462

G383 Gestão de pessoas: produções científicas – volume 1 / Osmar Antonio Conte, (Org.) – Toledo: Fasul, 2013.

285 p.

1. Recursos humanos. 2. Administração de pessoal - pesquisa. 3. Pessoal – treinamento. 4. Grupos de trabalho. I. Conte, Osmar Antonio.

CDD 21.ed. 658.3

ISBN 978-85-89042-28-4

Fasul Ensino Superior Ltda

Av. Ministro Cirne Lima, 2565
CEP 85903-590 – Toledo – Paraná - Brasil
Tel. (45) 3277-4000 - e-mail: pos@fasul.edu.br

Divulgação eletrônica - Brasil – 2013

ÍNDICE

BIBLIOTECÁRIO: TÉCNICO OU GESTOR?

RIBEIRO, Carla Rech

SILVEIRA, Aline Dario

RESUMO

Aborda a formação do profissional Bibliotecário egresso das universidades de Santa Catarina. Objetiva verificar se existe preparação para estes atuarem como Gestores de Pessoas, se os coordenadores dos cursos estão preocupados com o tema e como os profissionais sentem-se ao entrar no mercado de trabalho. Metodologicamente é um estudo descritivo, que se utilizou da pesquisa bibliográfica e de levantamento como procedimento metodológico. A técnica de coleta de dados foi o questionário. Estes foram elaborados por meio do sistema *Google docs* e respondidos pela internet. A amostra pesquisada consistiu em 29 participações através de questionários respondidos por Bibliotecários e os dois referentes as coordenadoras. Os resultados mostraram que a maior parte dos profissionais é responsável pela unidade informacional onde atua, o que justifica a preocupação com esse assunto, além disso, evidencia que os coordenadores entendem que os cursos não conseguem suprir toda a necessidade informacional dos acadêmicos, o que torna necessário uma formação continua por parte destes; os alunos por sua vez, entendem que a graduação deveria abordar de forma prática assuntos como liderança e afins. Esforços em nortear grades curriculares e estudos extra universidades devem ser feitos por parte dos envolvidos, para que os profissionais atendam cada vez melhor o mercado de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de pessoas; formação acadêmica; liderança.

1 INTRODUÇÃO

É consenso, as relações humanas e trabalhistas estão mais descartáveis do que nunca. Além disso, estamos vivendo uma era de desenvolvimento em nosso país, o que está induzindo muitas pessoas a buscarem melhores remunerações e condições de trabalho.

Nesse cenário, que tipo de preparo um líder deve ter para lidar com seus colaboradores oferecendo vantagens que os façam pensar em ficar na organização em troca do que é ofertado no plano de benefícios e remuneração da empresa? Como os fazer trabalharem comprometidos com os resultados sem usar de autoritarismo? Ser amigo da equipe sem deixar de ser chefe?

Questões como estas fazem parte do cotidiano de líderes e se antes de ocupar cargos de chefia, estes fossem submetidas a reflexões, a conhecimentos sobre rotinas trabalhistas, a leis de proteção ao trabalhador, estilos de liderança, e tudo que pudesse os fazer chegar mais preparados para conduzir suas equipes, possivelmente o trabalho seria mais produtivo.

Este trabalho aborda como ocorre a formação de Bibliotecários no Estado de Santa Catarina, onde há duas escolas com este curso: Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Ao sair da graduação o profissional, que anteriormente trabalhou na área, na maioria das vezes, como estagiário, vê-se em uma situação em que deve ser responsável tanto pela parte técnica quanto pela gestão das pessoas que a ele estão subordinadas, uma equipe que nem sempre é pequena; têm suas particularidades, seus problemas de afastamento de trabalho, funcionários em faixas etárias bem diferentes que geram conflitos no dia-a-dia, pessoas que tem seus sonhos, suas famílias, seus desejos, seus vícios, entre outros. E o recém-formado tem que lidar com sua nova condição de trabalho, a função de chefia. Além da insegurança normal com o seu trabalho, ainda tem que se preocupar com a equipe, com o funcionamento do todo e não apenas com suas tarefas. Diante deste contexto, surgem os seguintes questionamentos: como os Bibliotecários saem das Universidades, quão preparados para liderar uma equipe eles se sentem? Porque o profissional desta área tende a ser contratado para responder por uma unidade de informação tanto de forma técnica quanto de forma gerencial.

Assim, o objetivo consiste em avaliar como ocorre a preparação desses profissionais com relação à gestão de pessoas, a preocupação dos coordenadores dos cursos com relação a essa temática e como os Bibliotecários se sentem ao entrar no mercado de trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

O homem historicamente se une em grupos com interesses e/ou habilidades em comum, desde as comunidades pré-históricas se juntam para caçar ou colher frutos. Com o passar do tempo foram surgindo às profissões, e assim, os serviços foram se especializando e empresas foram surgindo.

Segundo Pestana et al (2003, p. 80) “a excelência empresarial está intimamente ligada à excelência gerencial. Para o sucesso empresarial, as principais determinantes são visão, dedicação e integridade do gerente, e as principais habilidades e ferramentas gerenciais se

resumem basicamente em liderança”. Assim, os líderes em uma empresa são pessoas chave para o sucesso do negócio, são eles que motivam as equipes e que são responsáveis pelo desenvolvimento das atividades da equipe, sendo, portanto, os protagonistas do processo administrativo.

Um bom administrador deve ter como qualidade a sua habilidade humana bem desenvolta, que é a aptidão de trabalhar com eficácia com pessoas e de conseguir parceiros comprometidos na direção dos objetivos em comum. O administrador deve se relacionar bem, tanto com seus colaboradores, como com seus fornecedores e clientes, criando uma atmosfera de confiança ao seu redor.

O líder deve estar permanentemente engajado com o bem estar e o desenvolvimento de seus liderados, pois, conforme define o Dicionário Houaiss (2009, p. 786), equipe é um “conjunto de pessoas que se dedicam à realização de um mesmo trabalho”. Desta forma, para atingir objetivos é preciso à união dos esforços destes. Pois, juntamente com uma liderança bem exercida, o trabalho em equipe possui um papel importante na motivação dos colaboradores.

Contudo a convivência diária entre os trabalhadores nem sempre é fácil, por vezes, falta comunicação, empatia, sentimento de pertencimento ao grupo e outros fatores que complicam a vida em conjunto, daí a importância de um líder que seja o intermediador entre as pessoas, que saiba transmitir noticias, que repreenda e faça elogios sem aguçar nos outros um sentimento de contentamento ou raiva, entre outros papéis importantes dessa função.

Gerentes de garantia da qualidade, de produção, de marketing, de um departamento administrativo qualquer, todos têm em comum o fato de serem gestores de pessoas, pois todos recrutam, entrevistam, treinam seus colaboradores. E nas bibliotecas não é diferente, pois o pessoal da biblioteca não é gerido pelo setor de Recursos Humanos apenas.

Profissionais tidos como técnicos, assim como os Bibliotecários por vezes são formados apenas para suas atividades especificas, sem qualquer preparo para gerir pessoas.

No primeiro momento algumas coisas trazem alegria: um novo emprego, um salário melhor, desafios e uma função de confiança. Enfim, a realização do sonho que motivava a busca pelo diploma durante a universidade.

Mas, no meio de todas essas conquistas, o líder adquire também o dever de cuidar das pessoas ao seu redor, de zelar pela satisfação dos colaboradores e pelos usuários de seus serviços. E nesse momento, o líder percebe que todo o conhecimento que detém não irá suprir

as necessidades de seu cargo, que será preciso mais conhecimento de Psicologia, Sociologia, Direito e Relações Públicas para vencer os obstáculos que se apresentam.

Na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO, 2002, *online*), classificada com o número 2612 temos "Profissionais da informação", subdivisão "2612-05 Bibliotecário", designação eleita e que tem como sinônimos "Biblioteconomista, Bibliógrafo, Cientista de informação, Consultor de informação, Especialista de informação, Gerente de informação, Gestor de informação", esse ofício tem a seguinte descrição sumária no documento:

> Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria. (CBO, 2002).

Na listagem de competências pessoais apresentadas por esse documento do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) a segunda habilidade apresentada é "liderar equipes".

Apoiando o que foi exposto, o artigo sexto na Lei 4.084/62, que "dispõe sobre a profissão de Bibliotecário e regula seu exercício" informa que entre as atribuições desse profissional está a administração e direção de bibliotecas e a organização e direção dos serviços de documentação, o que implica em liderar equipes. Baseada na prática da função e nessas informações o trabalho segue na certeza da importância da discussão desse tema, corroborado por Silveira (2009, p. 130) ao sintetizar uma resposta à pergunta que deu título a esse trabalho:

> Tendo-se em vista o êxito de suas funções na universidade, os gerentes deverão considerar, como um dos pontos básicos do planejamento das bibliotecas universitárias, a formação e a qualificação de seus recursos humanos, a começar pelo cuidado com a própria condição de administrador. Nesse sentido, deve dominar conhecimentos específicos da área gerencial e transformá-los em boas práticas, visando tanto ao desenvolvimento organizacional, quanto ao de sua equipe de trabalho.

Considerando então que Bibliotecários são, frequentemente, contratados para gerir setores, eles deveriam ter disciplinas nas Universidades que os formasse para administrar pessoas, pois um líder deve ter habilidades flexíveis, como: comunicar bem, orientar os colaboradores sobre o trabalho e motivá-los na busca pela qualidade total de seus serviços, avaliar a capacidade do colaborador, ser um bom observador, deve desenvolver empatia pelas pessoas ao seu redor, ter capacidade de resolução de problemas, expressar da forma correta

criticas e também aceitar os *feedbacks* que receber, saber julgar, ter um raciocínio dedutivo, ser honesto, ter firmeza, imparcialidade, humildade, confiança, além de saber negociar.

Para Caruso e Salovey (2007, p. 195) "inspirar uma visão comum é parte do processo de comunicação dos líderes eficientes. Sem a habilidade de compreender como os outros se sentem e sem empatia, será difícil para os líderes incentivar as pessoas a aceitar suas visões de futuro". Assim, a figura do gestor deve ser, sobretudo, motivacional, pois ele vai guiar todo o trabalho que deverá ser feito. Além disso, os autores Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p. 214) defendem a ideia de que:

> Desenvolver liderança é uma jornada para a vida inteira e nunca é muito cedo para começar. [...] organizações bem-sucedidas estão tão conscientes da importância do desenvolvimento de liderança que oferecem uma variedade de ferramentas e programas que podem facilitar o crescimento pessoal.

No processo de desenvolvimento de gestores é necessário que o líder esteja sempre pronto para mudanças, que consiga transformar desafios em oportunidades, além de ter conhecimento amplo e profundo do negócio no qual atua, ser flexível, sensibilizar-se com as particularidades individuais que se apresentarem no grupo, ter capacidade de julgar situações e atos, ter competência para gerir os processos até o ponto desejado, entre outras habilidades.

Obviamente, não se forma um líder apenas nos bancos universitários, é preciso um esforço continuo de aprendizagem por parte deste, e esse aprendizado ocorre em grande parte na prática do cotidiano. Segundo os autores Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p. 197): "liderança não é genética nem um dom misterioso concedido a uns poucos. Não é apenas uma coisa, mas um conjunto abrangente de características pessoais, habilidades e comportamentos que podem ser aprendidos [...] por quem assim o desejar."

Assim, se a liderança é um aprender continuo, porque não aprender as primeiras lições já na graduação, onde é possível ouvir as experiências dos mestres e conhecer outros profissionais que já estejam no mercado, não será pertinente ocupar parte da carga horária com essas questões? Estágios com uma formação mais administrativa, e não só mão de obra barata, também seria um bom caminho.

Talvez, possa-se pensar que como cada instituição tem seu regulamento, seja melhor deixar para o mercado de trabalho ensinar estas práticas ao recém-formado, porém os empregadores querem cada vez mais que os funcionários já cheguem prontos, aptos ao cargo que ocuparão, pois as empresas tem pressa, querem oferecer os melhores serviços e produtos aos seus clientes, com o menor custo, isso inclui o treinamento de colaboradores.

Amorim e Amaral (2011, p. 04) se posicionam ao falar que “as organizações buscam indivíduos, não somente pelo seu conhecimento técnico, mas privilegiam pessoas com habilidades e atitudes compatíveis com as suas estratégias, objetivos e valores.” O que faz com que muitos Bibliotecários cheguem ao seu primeiro trabalho precisando mostrar resultados e não lhe sendo dada a oportunidade de treinamento e formação adequados, o que pode implicar em situações estressantes e desanimadoras.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A modalidade de pesquisa utilizada é a descritiva, pois se desejou descrever atributos da formação do profissional Bibliotecário, visando detectar sua preparação para liderar equipes. Segundo Gil (2007, p. 42) “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Quanto aos métodos de procedimentos utilizou-se a pesquisa bibliográfica e de levantamento, a técnica de coleta de dados adotada foi o questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 203) o questionário oferece vantagens como: “economia de tempo, viagens e obtém grande número de dados; atinge maior número de pessoas simultaneamente; abrange uma área geográfica mais ampla”, motivos que fazem deste instrumento o ideal para ser utilizado nessa pesquisa.

Inicialmente, existiu o desejo de estudar as seis escolas da região sul do país que oferecem o curso de Biblioteconomia, em virtude da falta de participação ou comunicação com alguns coordenadores no primeiro email, onde foi solicitado o número de formados no curso nos últimos três anos e também a o aceite em participar da pesquisa, acabou havendo um recorte para o Estado de Santa Catarina apenas, pois as duas coordenadoras foram solícitas.

Através das respostas das coordenadoras dos cursos da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), chegou-se ao quantitativo da população a ser estudada, visando um nível de confiança de 95%, convencionou-se que a amostra deveria ser de 68 Bibliotecários respondentes dos questionários; porém mais uma vez, com a falta de participação, após o período de seis semanas de coleta, com apenas vinte e nove participações, ou seja, 42,64% do número almejado.

O instrumento esteve disponível através do *google docs* nesse tempo, e os convites para responder ao questionário foram enviados em comunidades de alunos destes cursos específicos no Facebook, contando também com a colaboração da Associação Catarinense de Bibliotecários (ACB), a qual enviou o link para os membros da sua lista eletrônica de contatos. Além dos 29 Bibliotecários formados, as duas coordenadoras também responderam questionários preparados especialmente para elas.

Os dados obtidos nos questionários foram exportados para uma planilha do Microsoft Office Excel 2010, onde foram organizados quanto à exaustividade, exclusividade, homogeneidade e objetividade. Em seguida, os dados foram analisados e contabilizados em porcentagens.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tendo o estudo sido realizado apenas em duas escolas, é possível tratar o perfil de respostas das coordenadoras de forma direta.

Assim, a coordenadora que apresenta menos tempo de trabalho na área, menos de cinco anos, ainda não passou por uma reestruturação no currículo do curso e informa que na grade curricular não tem nenhuma disciplina sobre Gestão de Pessoas. Entende que os alunos deveriam aprender mais sobre Planejamento estratégico e que a Universidade deveria estar mais preocupada em fornecer subsídios para seus alunos enfrentarem as suas equipes de trabalho como líderes que serão.

A outra coordenadora atua na área há mais tempo, tendo entre 15 e 20 anos de prática nesta profissão e já participou de reestruturação no currículo do curso. Informa que na sua Universidade o curso de Biblioteconomia oferece disciplina relacionada à Gestão de Pessoas, diferente do que foi informado pela outra coordenadora. Ela crê que o curso não atende plenamente a necessidade de formação para os acadêmicos enfrentarem o mercado de trabalho, pois os alunos deveriam aprender mais sobre liderança, inteligência emocional, relações interpessoais, segurança e higiene no trabalho. Acredita que o mercado de trabalho irá exigir tantas habilidades e competências do profissional que é impossível abranger todos os temas que seriam pertinentes.

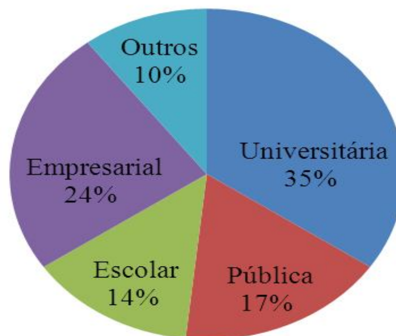
Ribeiro (2004, p. 72) aborda a questão da motivação de recursos humanos aplicados a bibliotecas:

> Os gestores de bibliotecas universitárias, na maioria das bibliotecas, são bibliotecários que por falha nos currículos de graduação possuem pouco conhecimento sobre gestão, desconhecem os estilos de administração e consequentemente não sabem como lidar com problemas referentes aos funcionários. Esses gestores necessitam de capacitação em recursos humanos bem como conhecer as teorias motivacionais.

Para Ribeiro (2004), assim como para as coordenadoras dos cursos existem falhas nos currículos, e estas se apresentam também no campo administrativo.

Existem alguns lugares mais comuns onde há campo de trabalho para o Bibliotecário, unidades informacionais que são especializadas em temas específicos ou em um determinado público, sendo os usuários que frequentam o local os grandes determinantes para o tipo de serviço ofertado.

Gráfico 1: Tipo de biblioteca onde os participantes da pesquisa atuam.



Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Constatou que a maior incidência de atuação dos Bibliotecários pesquisados é em biblioteca Universitária, com 35%, seguido de bibliotecas Empresariais, Pública, Escolar e outros tipos de unidades de informação. O que coincide com o estudo de Bandeira e Ohira (2000) que pesquisaram o mercado de trabalho em Santa Catarina e apontaram a maior incidência de Bibliotecários Universitários no Estado.

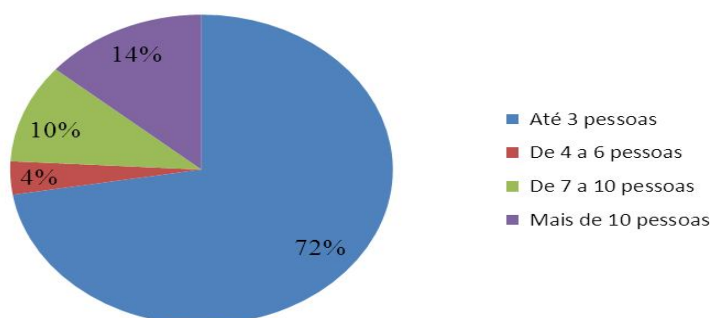
O que pode ser justificado com a expansão no número de Universidades ocorrido nos últimos anos e as exigências do Ministério da Educação e Cultura (MEC), que avalia as instituições de ensino superior, atribuindo-lhes conceitos, que vão desde a nota 1 até a desejável nota 5. Dentre os critérios desta avaliação está a biblioteca como um setor que

disponibiliza livros em qualidade e quantidade pertinente ao número de alunos matriculados no curso, além da exigência do profissional formado em Biblioteconomia.

Existe também uma crescente colocação do profissional Bibliotecário em empresas dos mais diferentes setores, como escritórios de advocacia, indústrias, empresas de comunicação como jornais e televisão, dentre outros.

Dos participantes da pesquisa, 76% são responsáveis pelos setores onde trabalham, o que evidencia a função do Bibliotecário como gestor e também provoca as discussões deste trabalho.

Gráfico 2: Quantitativo de funcionários nessas bibliotecas.



Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Verificou que a grande maioria destas bibliotecas são formadas por equipes pequenas de, no máximo três pessoas, o que muitas vezes torna mais simples o convívio, pela proximidade que os funcionários tem entre si.

Adair (2001, p. 25) explica que há três níveis de liderança: a de equipe, que envolve de 5 a 20 pessoas; a operacional que lidera uma unidade composta por um conjunto de equipes, cujos líderes se reportam a você; e a estratégica que é líder de uma equipe inteira, com a total responsabilidade diante dos dois níveis de liderança abaixo. Assim, percebe-se que o mais provável é que o Bibliotecário torne-se um líder de equipe ou em unidades maiores, um líder operacional.

Confirmando as respostas das coordenadoras, sobre a disciplina relacionada de gestão de pessoas nas escolas, 55% dos egressos informam não ter estudado sobre esses temas, enquanto 45% admitem ter recebido formação nessa área.

Das 13 pessoas que tiveram formação nessa área, houve uma equidade de respostas entre pessoas que acharam útil os temas abordados durante o curso e os que disseram que os temas foram abordados de forma superficial e por isso não ajudaram muito na prática (quatro ocorrências para cada resposta), enquanto outros (cinco pessoas) se posicionam dizendo que se os assuntos fossem ministrados de formas mais interessantes e com aplicações reais teriam ajudado mais.

Entre os 16 Bibliotecários que disseram não ter tido disciplinas nesse aspecto, a grande maioria, 14 gostariam de ter tido, pois acharia útil a Universidade dar essa preparação, enquanto apenas 2 creem que isso deve ser buscado pelo profissional após a formatura caso sinta necessidade. Assim, nota-se que a maior parte dos Bibliotecários gostaria de ter tido disciplinas ligadas à gestão de pessoas, ministradas de forma interessante e que visualizassem a prática em bibliotecas.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada para este artigo reiterou algumas impressões empíricas sobre a formação e a prática biblioteconômica, como o papel de gestores que a maior parte dos Bibliotecários acaba por exercer juntamente com as atividades de técnico especialista.

Enquanto uma das escolas de Santa Catarina possui disciplina relacionada a Recursos Humanos, a outra ainda não oferece essa formação, porém é consenso para as coordenadoras que o curso não consegue formar profissionais preparados inteiramente para o mercado de trabalho, embora estas acreditem que a Universidade poderiam abordar mais temas ligados a gestão.

Em virtude da tendência de os Bibliotecários serem técnicos e gestores da unidade de informação onde forem atuar, e por não terem uma formação completa na Universidade, evidencia-se a necessidade de cursos de extensão, especialização, ou outros que venham a preencher as lacunas que surgirem após formatura.

Confirma-se que boa parte dos Bibliotecários gostaria de ter discutido em sala de aula sobre liderança e correlatos, o que corrobora com o motivo deste trabalho ter sido feito, e também pela escolha do MBA em Gestão de Pessoas que a autora deste trabalho escolheu para dar seguimento em seus estudos, motivada pela falta de preparo nesses assuntos.

Deste modo, como o bibliotecário gestor tende a realizar praticamente todas as atividades da gestão da informação e administrativas do setor, precisa desenvolver um perfil empreendedor, criativo e dinâmico, para que seja um profissional competente e comprometido com a qualidade de seus serviços.

Assim, sugere-se que as Universidades verifiquem a possibilidade de oferecer disciplinas relacionadas à gestão para seus alunos e estes busquem continuamente o aprendizado que faltar.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel: 2001.

AMORIM, Iara Rodrigues de; AMARAL, Roniberto Morato do. Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. Belo Horizonte, v. 16, n. 2, June 2011 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362011000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 ago. 2012.

BANDEIRA, G. P.; OHIRA, M. L. B. Quem é o Bibliotecário em exercício no Estado de Santa Catarina: mercado de trabalho. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19, 2000, Porto Alegre. **Anais**... 2000. Disponível em: <http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cacheCONGRESSO>. Acesso em: 03 ago. 2012.

BALDWIN, Timothy; RUBIN, Robert; BOMMER, William. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BRASIL. Lei n. 4.084, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a Profissão de Bibliotecário e regula seu exercício. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 de julho de 1962.

CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. **Liderança com inteligência emocional**: liderando e administrando com competência e eficácia. São Paulo: M. Books, 2007.

DICIONÁRIO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Classificação Brasileira de Ocupações**, 2002. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br>. Acesso em: 02 abr. 2012.

PESTANA, Maria Cláudia et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.,** Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

RIBEIRO, Rejane Maria Rosa. Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 71-79, jul./dez. 2004.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da**.** Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciências da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago.2009.

CONTEXTO DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE COBRANÇA DA EMPRESA PRATI DONADUZZI DA CIDADE DE TOLEDO/PR

CARMO, Simone Mick

SILVEIRA, Aline Dario

RESUMO

O contexto de trabalho representa o *lócus* material, organizacional e social, onde se operam as atividades de trabalho e as estratégias individuais e coletivas de mediação, utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho O presente estudo objetiva mostrar a avaliação do contexto do trabalho do ponto de vista do colaborador. A metodologia baseou-se na pesquisa descritiva, bibliográfica e de levantamento. A população constitui-se dos 5 funcionários do setor de Cobrança. O instrumento de coleta de dados foi o questionário denominado EACT elaborado por Ferreira e Mendes (2006). Objetivou-se demonstrar através da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) a percepção dos trabalhadores em relação aos seus fatores: Organização do Trabalho (OT), Condições de Trabalho (CT) e Relações Sócio profissionais (RS). O resultado geral dos os fatores da EACT analisados apontam que dos trinta itens analisados, 46,67% foi de resultado satisfatório, 53,33% crítico e 0% grave. Resultado este, que embora razoável, merece ações de prevenção e tomadas de decisão, para assim, melhorar a realidade vivida no ambiente organizacional estudado.

PALAVRAS CHAVE: qualidade de vida; trabalho; satisfação.

1 INTRODUÇÃO

O mercado farmacêutico tem crescido significativamente nos últimos tempos, tendo um aumento considerável em seu faturamento e, consequentemente em seu número de inadimplentes. Em decorrência disso, as exigências sobre o setor de cobrança têm aumentado cada vez mais.

Este artigo objetiva apresentar os resultados de pesquisa sobre o contexto do trabalho utilizando a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), que se constitui em instrumento psicométrico para diagnosticar as condições, a organização e as relações sócio profissionais de trabalho sob a ótica dos próprios trabalhos (Ferreira; Mendes, 2006).

A EACT busca coletar informações que tragam resultados que possibilitem conhecer a realidade relativa a cada fator, analisada do ponto de vista do funcionário, mostrando a empresa seus pontos fracos e onde se pode mudar para que haja melhor qualidade de vida

dentro do ambiente organizacional, proporcionando de certa forma, maior desempenho do colaborador e melhores resultados para a organização.

Tal diagnóstico foi realizado em um estudo desenvolvido no setor de cobrança da indústria farmacêutica, Prati Donaduzzi & Cia Ltda, situada na cidade de Toledo – PR, com o intuito de identificar os pontos que podem ser aperfeiçoados para uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem ganhando mais espaço a cada dia. Percebe-se que se ele é fundamental para o bom desempenho de outros inúmeros fatores dentro de uma organização. Segundo Walton (1973) a QVT se refere ao equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com QVT.

Com essa busca constante pela satisfação e qualidade de vida dentro de uma organização é importante ressaltar o envolvimento com o contexto de trabalho, analisado do ponto de vista do colaborador, observando-se então as condições de trabalho, como ele é organizado e as relações sócio profissionais.

Ferreira e Mendes (2008) propõem que a Qualidade de Vida no Trabalho se relaciona a diversos fatores vivenciados no ambiente organizacional, tais como o contexto de trabalho no qual o funcionário está inserido. A partir dessa análise, pode-se fazer mudanças com segurança, melhorias nas tarefas e conseguir maior produtividade nas funções desempenhadas. Para tanto é necessário uma boa avaliação dos dados coletados através das informações que o colaborador transmite, através da avaliação do contexto de trabalho.

2.1 Qualidade de vida no trabalho

De acordo com Davis e Newstrom (1996, p. 146) “por qualidade de vida no trabalho (QVT), queremos dizer os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. A proposta básica é desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização.”

Atualmente as ações de QVT se tornaram fundamentais no comprometimento da ética no trabalho, sendo assim, responsabilidade da empresa o bom tratamento dado aos seus

funcionários. As organizações não devem somente focar-se ao sucesso, mas também na satisfação de seus colaboradores.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 34) “o termo qualidade de vida no trabalho (QVT) é notável no comportamento organizacional, como indicador da qualidade geral da experiência humana no local de trabalho”. É necessário lembrar que satisfação na organização pode levar ao ótimo desempenho na carreira. Portanto, as ações de QVT podem ser consideradas um valor adicional do comportamento organizacional.

“A QVT produz um ambiente de trabalho mais humanizado. Seu objetivo é servir tanto às aspirações mais altas dos trabalhadores quanto às suas necessidades mais básicas. Ela procura aproveitar as habilidades mais refinadas dos trabalhadores e proporcionar um ambiente que os encoraje a desenvolver suas capacidades”, esclarece Davis e Newstrom (1996, p. 148). A questão é que os colaboradores são recursos que devem ser desenvolvidos e não somente usados.

2.2 Contexto de trabalho

Apesar do grande avanço da tecnologia, o trabalho humano continua sendo o grande diferencial dentro de uma organização. A forma como ele é desempenhado pode colaborar para o melhor andamento da empresa e consequentemente de sua produtividade.

Por isso, organizações estão investindo tanto em qualidade de vida: para conhecer melhor o contexto de trabalho da visão do funcionário e através disso, fazer mudanças que possam proporcionar o crescimento e satisfação das duas partes (empresa/colaborador).

Para Ferreira e Mendes (2008), identificar como os colaboradores percebem o ambiente no qual estão inseridos faz parte de um desafio para as ciências do trabalho. Daí a importância de mostrar aos colaboradores, o quanto suas percepções em relação ao contexto de trabalho são indispensáveis para o bem estar no ambiente organizacional. Além de também, avaliar os seus efeitos ao trabalhador.

A Escala de Avaliação de Contexto de Trabalho (EACT), segundo Weill-Fassina, et. al. (1993) tem por objetivo captar representações que os indivíduos têm de seu contexto de trabalho com base em três dimensões analíticas interdependentes: a) condições de trabalho; b) organização do trabalho e c) relações sócio profissionais de trabalho.

De acordo com Ferreira e Mendes (2008), as principais características da EACT estão sintetizadas no quadro 1.

QUADRO 01: Fatores do EACT, suas definições e itens:

Fatores	Definições	Itens
Condições de Trabalho	Expressa a qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e materiais disponibilizados para a execução do trabalho.	• As condições de trabalho são precárias. • O ambiente físico é confortável. • Existe muito barulho no ambiente de trabalho. • O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado. • Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas. • O posto/estação de trabalho é inadequado para a realização das tarefas. • Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários. • O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado. • As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas. • O material de consumo é insuficiente.
Organização do Trabalho	Expressa a divisão de tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho.	• O ritmo de trabalho é excessivo. • As tarefas são cumpridas com pressão de prazos. • Existe forte cobrança por resultados. • As normas para execução das tarefas são rígidas. • Existe fiscalização do desempenho. • O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas. • Os resultados esperados estão fora da realidade. • Falta tempo para realizar pausa de descanso no trabalho. • Existe divisão entre quem planeja e quem executa. • As tarefas são repetitivas. • As tarefas executadas sofrem descontinuidade.
Realizações Sócio profissionais	Expressa os modos de gestão do trabalho, da comunicação e da interação profissional.	• As tarefas não estão claramente definidas. • A autonomia é inexistente. • A distribuição das tarefas é injusta. • Os funcionários são excluídos das decisões. • Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado. • Existem disputas profissionais no local de trabalho. • Falta integração no ambiente de trabalho. • A comunicação entre funcionários é insatisfatória. • As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso. • Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional.

Fonte: Ferreira e Mendes (2008, p. 115).

O quadro 1 explica separadamente sobre cada fator da EACT, bem como suas definições e os itens relativos a cada uma. Através dele, pode-se fazer um estudo aprofundado ao que se diz respeito ao contexto de trabalho.

Diante desses fatores, pode-se verificar o quanto o contexto de trabalho, quando bem trabalhado e simulado, pode mudar as condições de uma empresa, aumentar seu desempenho e colaborar para seu crescimento de forma geral. O contexto de trabalho representa o *lócus* material, organizacional e social, onde se operam as atividades de trabalho e as estratégias individuais e coletivas de mediação, utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho (FERREIRA; MENDES, 2008).

Muitos são os motivos que podem gerar insatisfação no trabalho em um setor de cobranças: o trabalho rotineiro, as inúmeras ligações realizadas no dia, pressão em relação à produtividade e forte cobrança sobre metas a serem atingidas. Sem contar, que para que o trabalho saia com qualidade, são necessários equipamentos adequados e um ambiente de trabalho confortável. O local de trabalho precisa ter todos os quesitos de segurança necessários, proporcionando maior produtividade, flexibilidade e conforto.

Entender como o colaborador assimila o seu contexto de trabalho é essencial na Gestão de Pessoas, uma vez que possibilita identificar fatores que podem influenciar na sua satisfação, possibilitando uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), reduzindo o nível de estresse e proporcionando um adequado desempenho individual, grupal e organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma pesquisa descritiva, expondo a realidade dentro de um setor de cobranças de uma indústria farmacêutica. De acordo com Vergara (2009, p. 45) a pesquisa descritiva expõem características de determinada população ou determinado fenômeno.

Também realizada a pesquisa de levantamento, onde de acordo com seu conceito, Selltiz et. al. (1987) evidencia a relevância do estudo de fenômenos que influenciam as interações entre pessoas em sua vida diária.

Foi aplicado o questionário como instrumento da mesma. O questionário denominado Escala de Avaliação de Contexto de Trabalho (EACT) elaborado por Ferreira e Mendes (2008), é composto por trinta itens, sendo dividido em três aspectos: (1) A organização do trabalho (nove itens), (2) Condições de Trabalho (dez itens) e (3) Relações Sócio profissionais (onze itens).

O método de abordagem utilizado foi à pesquisa quantitativa. Segundo Oliveira (2001, p. 115) a pesquisa quantitativa significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, bem como o emprego de recursos e técnicas estatísticas para compreender a relação: causa e efeito.

A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionários, aos cinco funcionários da área de cobrança da indústria farmacêutica Prati Donaduzzi & Cia Ltda da cidade de Toledo-PR. A aplicação foi feita com o consentimento de todos e ocorreu em julho de 2012.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa as 5 (cinco) funcionárias da área de cobrança da empresa Prati Donaduzzi & Cia Ltda da cidade de Toledo - PR, sendo 100% do sexo feminino, com média de idade de 25 anos, o tempo médio de trabalho na empresa é de aproximadamente 1 (um) ano. Todas possuem basicamente a mesma função.

Os dados coletados através da EACT, segundo Siqueira (2008), são formados por três fatores: a organização do trabalho, as condições do trabalho e as relações sócio profissionais.

Para a interpretação dos dados, utiliza-se de uma escala, na qual a pontuação próxima de 1 é considerada satisfatória, entre 2,3 a 3,7 é considerada crítica e a aproximação de 5 é grave, conforme expõe o quadro 2. “A EACT é construída com base em itens negativos, devendo sua análise ser feita por fato”, ressalta Siqueira (2008, p. 118).

QUADRO 02: Como interpretar os resultados

1,0	**2,3**	**3,7**	**5,0**
	Satisfatória	**Crítico**	**Grave**
	Resultado positivo e produtor de bem-estar no trabalho. Aspecto a ser mantido e consolidado no ambiente organizacional.	Resultado mediano. Indicador de "situação limite", potencializando o mal estar no trabalho e o risco de adoecimento. Sinaliza estado de alerta, requerendo providências imediatas a curto e a médio prazo.	Resultado negativo e produtor de mal-estar no trabalho. Forte risco de adoecimento, requerendo providências imediatas nas causas visando eliminá-las e/ou atenuá-las.

Fonte: Ferreira e Mendes, 2008, p. 118.

O quadro 02 mostra como foi feita a análise dos dados, coletados através dos questionários entregues aos cinco entrevistados do setor de cobranças da empresa Prati Donaduzzi & Cia Ltda.

Através desta interpretação, “é possível examinar o impacto do perfil dos respondentes sobre cada um dos fatores e verificar quais fatores influenciam em maior e menor grau esse perfil”, salienta Ferreira e Mendes (2008).

4.1 Análise descritiva das variáveis

Como já citado anteriormente, realizou-se a pesquisa através do questionário da Escala de Avaliação de Contexto de Trabalho (EACT), elaborado por Ferreira e Mendes (2008), é composto por trinta itens, sendo dividido em três fatores:

- A organização do trabalho (OT) - composta por nove itens: relacionados à divisão de tarefas e normas de trabalho.
- Condições de Trabalho (CT) - composta por dez itens: relacionados ao ambiente físico, equipamentos e materiais disponíveis para que o trabalho seja executado.
- Relações Sócio profissionais (RS) - composta por onze itens: relacionados à comunicação e gestão do trabalho.

Nas próximas seções será apresentado os resultados de cada fator separadamente.

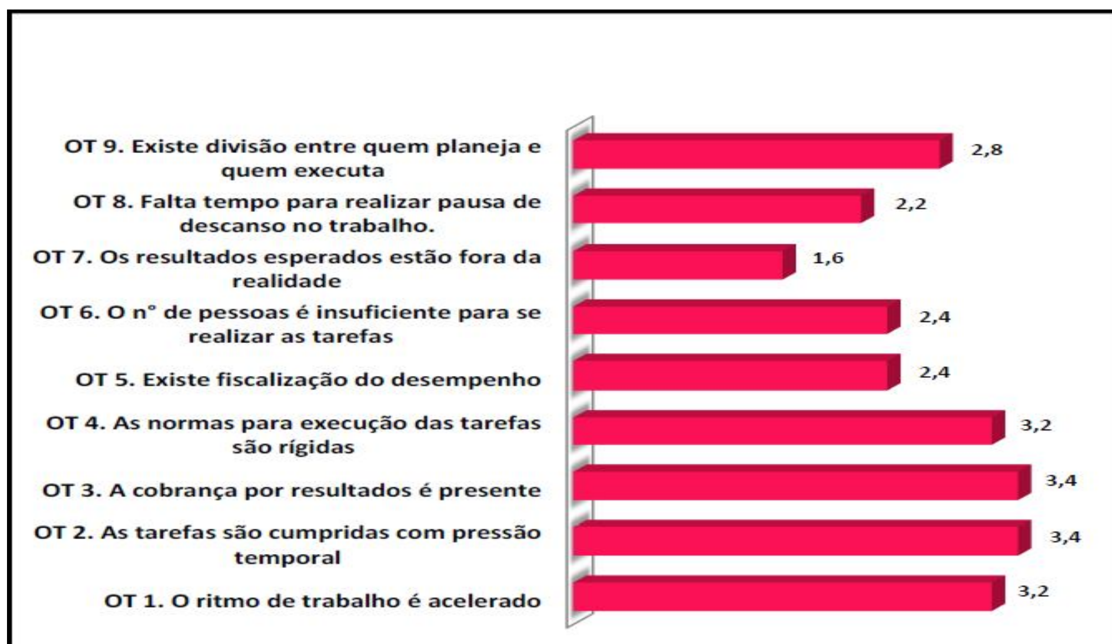
4.1.1 Organização do Trabalho (OT)

A Organização do Trabalho (OT) apresenta a maneira que o trabalho está organizado, levando em consideração o ritmo de trabalho, a divisão dele, suas normas e a questão da pressão para realização de tarefas.

Para Couto (1995) a atividade de cada trabalhador traz consigo aspectos como a repartição de tarefas no tempo e no espaço, sistemas de comunicação, cooperação e interligação entre atividades, ações e operações.

O fator Organização do Trabalho (OT) expressa à divisão das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho, segundo Ferreira e Mendes (2008). O gráfico 01 demonstra os dados coletados em relação a esse fator.

GRÁFICO 01: Média da Escala do Fator Organização do Trabalho.



Fonte: Dados primários, 2012.

Os itens que resultaram em maior resultado negativo foram: “as tarefas são cumpridas com pressão temporal” e “a cobrança por resultados é presente”.

Em relação “As tarefas são cumpridas com pressão temporal”, com média 3,4, o que se percebe é que pelo fato de trabalharem com metas, há uma forte pressão para que elas sejam atingidas de acordo com as expectativas desejadas. As metas adequadas são necessárias para que as mesmas sejam realizadas com alto desempenho e dentro do prazo, mas para isso também são precisos outros recursos. Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 137) “os recursos importantes incluem orçamentos adequados, instalações corretas, bons métodos, procedimentos de trabalho e a melhor tecnologia disponível.”

Outro fator muito importante é o ambiente da organização, que dê apoio ao trabalho em equipe. “O trabalho em equipe tem o potencial de aumentar a comunicação e a autonomia e liberar a criatividade do empregado”, considera Milkovich e Boudreau (2000, p. 79).

Já para o fator “a cobrança por resultados é presente”, também com média 3,4, verificou-se que a cobrança por produtividade ocorre constantemente naquele setor, onde é avaliado através de relatório o quanto foi produzido diariamente. Para Wagner e Hollenbeck (1999, p. 218) “os gerentes podem fazer uma série de coisas para manter ou aumentar a produtividade do grupo. Entre elas ajustar o tamanho do grupo, aumentar a motivação,

promover a coesão, fortalecer a comunicação entre os grupos e incentivar normas que favoreçam a alta produtividade.”

Quanto ao item “as normas para execução das tarefas são rígidas”, com média 3,2, demonstra que a empresa é burocrática, tendo normas e regulamentos que devem ser cumpridos e que caso não ocorra isso, o responsável será punido.

Em relação ao quesito “o ritmo de trabalho é acelerado”, tendo média 3,2, ainda enquadrado com resultado mediano, verifica-se que mesmo sendo um tipo de trabalho realizado via telefone, não deixa de ser cansativo e acelerado, exigindo do colaborador disposição e motivação para realizar um trabalho bem feito e dentro do tempo proposto.

Como resultado satisfatório, destaca-se o item “os resultados esperados estão fora da realidade” com média 1,6. Isso demonstra que os resultados exigidos são com base em dados reais, resultados que estão ao alcance do empregado, bastando apenas fazer o seu trabalho de forma correta.

4.1.2 Condições de Trabalho (CT)

As Condições de Trabalho (CT) fornece à organização a opinião do colaborador em relação ao ambiente físico de trabalho, informando se o mesmo é favorável, se está adequado à realização das tarefas e se os equipamentos e materiais de trabalho atendem as necessidades.

Siqueira (2009) salienta que as condições de trabalho expressam a qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e materiais disponibilizados para a execução do mesmo.

Outro fator analisado e de extrema importância é se o ambiente fornece risco à saúde dos colaboradores. Barbosa Filho (2001, p. 22) conceitua condição de trabalho como “toda e qualquer variável presente no ambiente de trabalho capaz de alterar e/ou condicionar a capacidade produtiva do indivíduo, causando ou não agressão ou depreciações a saúde deste.”

O gráfico 02 demonstra os resultados coletados em relação a este fator.

GRÁFICO 02: Média da Escala do Fator Condições de Trabalho.



Fonte: Dados primários, 2012.

O gráfico 02 mostra que em relação ao Contexto de Trabalho (CT) a maior média foi em relação ao item Existe barulho no ambiente de trabalho, sendo este índice de 3,4, caracterizado como resultado crítico.

Por se tratar de um setor de cobranças, onde as mesmas são realizadas via telefone, o excesso de barulho pode atrapalhar no desenvolvimento da mesma, dificultando na produtividade e na qualidade desejada. Esse baixo rendimento pode causar ao colaborador desânimo e estresse.

De acordo com Bohlander e Snell (2009, p. 468) "o estresse é qualquer exigência feita a um indivíduo que requeira um comportamento caracterizado por grande esforço, responsabilidade, dedicação." Já para Wagner e Hollenbeck (1999, p. 121) "stress é um estado

emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante."

O estresse, sem dúvidas, pode causar impacto sobre a saúde do colaborador, provocando desconforto fisiológico e psicológico com o decorrer do tempo. Por isso é necessário que a organização saiba sempre das necessidades de seus colaboradores, evitando-se assim, que problemas de fácil resolução se tornem difíceis de resolver. O importante é que haja sempre motivação no trabalho. Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 86), "motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho."

De forma geral, o fator Contexto de Trabalho (CT), obteve ótimos resultados, sendo grande parte deles caracterizados como satisfatório. Pode-se destacar o item "as condições de trabalho oferecem risco à segurança física das pessoas", com média 1,2. Isso demonstra que o ambiente de trabalho é seguro e que a empresa oferece mobiliário e condições físicas adequadas, contribuindo para a saúde e qualidade de trabalho de seus colaboradores.

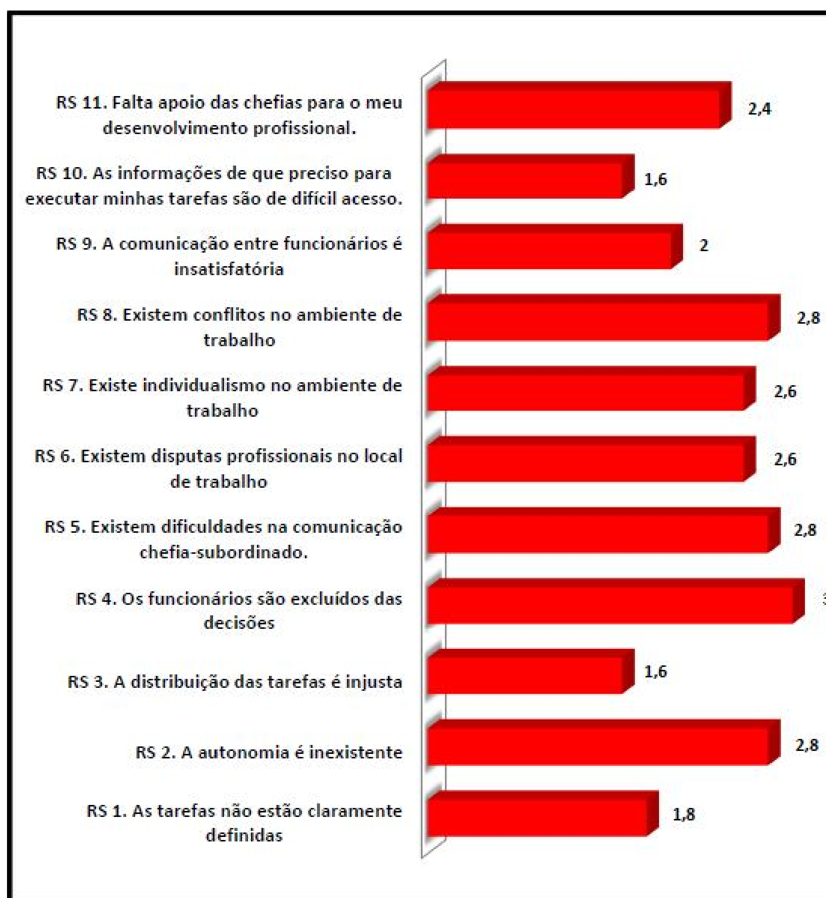
4.1.3 Relações Sócio Profissionais

As Relações Sócio Profissionais (RS) demonstram se há incentivo por parte da chefia, se existem conflitos na organização e se os colaboradores tem autonomia para participarem das decisões tomadas em seu ambiente de trabalho.

Outro aspecto muito importante e um dos principais é a comunicação do colaborador com seus superiores. Se ela ocorre de forma clara e aberta dentro da organização, pode facilitar no desenvolvimento de tarefas, trazendo satisfação as duas partes. Para Zanelli (2004, p. 366) "comunicação é entendida como processo pelo qual as pessoas criam e enviam mensagens que são recebidas, interpretadas e respondidas por outras pessoas."

O gráfico 03 mostra os resultados obtidos as Relações Sócio profissionais. Quanto aos dados obtidos através da média dos itens analisados pela EACT no fator Relações Sócio profissionais (RS), o fator com maior média foi "os funcionários são excluídos das decisões", com média 3,0. De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 258), "um erro comumente cometido por muitos novos gerentes e líderes é presumir que eles devam resolver todos os problemas tomando as decisões eles mesmos."

GRÁFICO 03: Média da Escala do Fator Relações sócio profissionais.



Fonte: Dados primários, 2012.

O que os entrevistados demonstraram é que gostariam de participar e opinar mais, ajudando com sugestões e ideias, independentemente de cargo, transformando a tomada de decisão em um trabalho em equipe. Para Wagner e Hollenbeck (1999, p. 236) "a tomada de decisões em equipe hierarquicamente organizadas impõem exigências específicas aos seus processos e recursos. As variáveis fundamentais que influenciam a acurácia das decisões são instrução da equipe, validade de pessoal e sensibilidade hierárquica".

Os melhores resultados obtidos foram os de média 1,6 para "a distribuição das tarefas injusta" e para "as informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso", se encaixando dentro do resultado satisfatório.

Em relação "a distribuição das tarefas é injusta", verifica-se que os colaboradores estão satisfeitos com a distribuição das atividades, concordam com a maneira que as mesmas foram distribuídas. Para o item "as informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso", observa-se que eles possuem acesso as ferramentas necessárias para o

bom desempenho das suas atividades, possibilitando o melhor desenvolvimento de suas tarefas.

5 CONCLUSÃO

Através deste estudo foi possível perceber o quanto a Escala de Avaliação de Contexto de Trabalho (EACT) contribuiu para identificar e conhecer o contexto de trabalho dentro do setor de cobranças na empresa Prati Donaduzzi & Cia Ltda, através de seus três fatores: Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Sócio profissionais.

Os resultados por fatores, quanto a Organização do Trabalho, verifica-se que 22,23% apresentou resultado satisfatório, 77,77% crítico e 0% grave. Em relação ao fator Condições de trabalho, com dez questões, 80% apresentou resultado satisfatório, 20% crítico e 0% grave.

Quanto ao último fator, Relações sócio profissionais, com onze questões, o resultado foi de 36,36% satisfatório, 63,64% crítico e 0% grave. Já analisando do ponto de vista geral, das 30 questões indagadas, 46,67% classificam-se como satisfatório, 53,33% como crítico e 0% grave. Diante disso, é possível dizer que a maioria dos questionários submetidos à avaliação apresentou desempenho insuficiente, embora nenhum se apresente como grave.

Com base neste breve diagnóstico será possível tomar medidas para o melhoramento de certas situações, antes não percebidas, fazer um plano de ação e tomar outras atitudes como modificar o ambiente organizacional, possibilitando aos colaboradores uma melhor qualidade de vida no trabalho e desenvolvimento pessoal e profissional.

Os resultados permitem a sugestão à empresa para que reavalie algumas de suas medidas tomadas, principalmente as que, sendo analisadas pela EACT, apresentaram resultados negativos. Em relação à organização do trabalho, percebeu-se que a empresa exige um alto padrão de desempenho de seus colaboradores e que a cobrança é constante, de forma que a gestão da empresa influencia muito em sua produtividade. O importante é que essa cobrança seja de tal forma que não cause problemas de clima organizacional.

Quanto as Condições de Trabalho, com grande reclamação no item que diz respeito ao barulho no ambiente de trabalho, seria interessante a empresa adotar medidas que minimizassem os agentes causadores, através da consultoria de um técnico em segurança no trabalho.

Por fim, quanto ao fator Relações sócio profissionais, o maior questionamento negativo foi os funcionários estarem excluídos das decisões. Para que esse quadro se reverta, a organização precisa reformular seu processo de comunicação, criando um maior envolvimento dos funcionários na hora da decisão, dando ao mesmo a possibilidade de participar com ideias, sugestões e reclamações. Criando assim, uma relação mais agradável, que consequentemente fortalecerá o relacionamento em equipe e por fim da empresa como um todo.

REFERÊNCIAS

BARBOSA Filho, Antonio Nunes. **Segurança do trabalho e gestão ambiental.** São Paulo: Atlas, 2001.

BOHLANDER, G.; SNELL S. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

COUTO, Edson Araujo de. **Ergonomia aplicada ao trabalho:** manual técnico da máquina humana. Belo Horizonte: Ergo, 1995.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma abordagem organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 1996.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Contexto de trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Oliveira de. **Tratado de Metodologia Científica**: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira, 2001.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SELLTIZ, C. et. al.; KIDDER, L. H. (Org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1987. Vol. 1.

SIQUEIRA, Mirlene Matias. Et.al. **Medidas do Comportamento Organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WALTON, R. E. ***Quality of work life: what is it? Cambridge: Sloan Management Review***, Massachusetts, v.15, n.1, p.11-21, Jan. 1973.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999, p. 236.

WEILL-FASSINA, A.; DUBOIS, D.; RADARBEL, P. ***Représentations pour l'action***. Toulouse: Octarès. 1993.

A CONTRIBUIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO NAS PARÓQUIAS DO DECANATO DE TOLEDO

SANTOS, Claudia Souza dos

COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo investigou a influência do clima organizacional no comprometimento dos funcionários da Mitra Diocesana de Toledo. O estudo foi exploratório com corte transversal em 10 de julho de 2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo. O instrumento de coleta de dados foi um questionário de 23 questões. A população pesquisa foram todos os 28 funcionários do setor administrativo das Paróquias do Decanato de Toledo. Os dados foram tratados de forma numérica e analisados de forma descritiva. Os resultados apontaram que alguns fatores do clima organizacional, como treinamento, estabilidade, autonomia do trabalho e políticas de reconhecimento, não contribuem de maneira satisfatória para o comprometimento dos funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: clima organizacional; comprometimento; gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A rotina de uma paróquia possui semelhanças com o dia a dia das empresas, pois ambas precisam administrar seus recursos para alcançarem seus objetivos. A empresa objetiva lucros, diferentemente da paróquia, que pertence às organizações de terceiro setor, que não possui finalidade lucrativa. Segundo Camargo, Ueda, Suzuki, Sakima e Ghobril (2001) a organização do terceiro setor é um espaço privilegiado para a ação voluntária, ambiente propício para a inovação, novas ideias sobre como fazer as coisas de modo diferente, promovendo a cidadania participativa.

A missão das organizações do terceiro setor diferencia-se da missão das empresas, sendo direcionada às mudanças que visam provocar nas pessoas e na sociedade. Portanto, para os membros dessas organizações, o compromisso vem em primeiro lugar e a gestão participativa torna o comprometimento cada vez mais recíproco entre as organizações e as pessoas.

Comprometimento no trabalho para Dessler (1996) é a sincronização das metas da organização com as metas dos funcionários, a tal ponto, que ao realizar suas metas pessoais, o funcionário também realize as metas da organização.

Segundo Murad (2007), a identificação com a missão e os objetivos da organização é primordial para o comprometimento dos funcionários, fazendo com que assumam as metas e objetivos organizacionais. Funcionários comprometidos oferecem muito mais do que é esperado, conseguindo surpreender com os resultados.

Uma paróquia não sendo lucrativa necessita de uma organização que defina suas funções e responsabilidades. A gestão evidencia as pessoas, a finalidade das organizações, seus valores, produtos e serviços, a sua relação com a sociedade e o mercado. Além do que o comprometimento é fundamental para o desempenho organizacional, pois gera nos funcionários muito mais do que satisfação, fazendo crescer o sentimento de orgulho pela empresa em que trabalha.

Para Murad (2007), todos esses fatores se tornam realidade a partir da existência de uma reciprocidade entre a organização e as pessoas. Isso é medido pelo clima organizacional que é o responsável em mensurar os índices de segurança, oportunidade de crescimento, motivação e estabilidade dos funcionários, dentre outros, o que contribuirá para um melhor desempenho organizacional.

Em vista destes argumentos este trabalho respondeu a seguinte questão: Qual é a contribuição do clima organizacional para o comprometimento dos funcionários das paróquias do Decanato de Toledo?

2 O CLIMA ORGANIZACIONAL

“A palavra administração vem do latim *ad* (direção para) e *minister* (obediência). Ou seja, na origem a temos como uma forma de comandar, fato que, apesar de ter alcançado maior abrangência, ainda lhe é atinente” (UHLMANN, 1997, 19).

Para Maximiano (2000), objetivos, decisões e recursos são as palavras-chaves na definição do conceito dos processos administrativos. A administração, por sua vez, é o processo de tomar e por em prática decisões sobre os objetivos organizacionais e a utilização de todos os recursos na organização. O processo administrativo é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo. Administração

como a própria palavra já demonstra seu significado, é dar uma direção buscando chegar aos objetivos organizacionais.

Não se deve esquecer que para alcançar tais objetivos é necessário que as pessoas sejam capazes de liderar para o alcance de tais objetivos. Neste sentido, a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa, necessita de planejamento, direção, controle e assertividade na execução de seus processos.

Todavia, alerta Maximiano (2000), que apenas a racionalidade de processos não leva a organização ao sucesso, se faz necessário que o clima interno seja saudável e que as políticas de gestão de pessoas possam atender necessidades daqueles que constituem e dá sentido a organização do trabalho.

Corrobora Tachizawa (2006), ao argumentar que, sem tais políticas o clima organizacional pode deteriorar e o comprometimento com a organização pode diminuir e muitos problemas surgirão que, com certeza, afetarão sua sustentabilidade organizacional.

Para Souza (1978), o clima organizacional é resultante dos elementos da cultura, como crenças, ritos, regras, porque eles contribuem para a qualidade do clima organizacional. Por exemplo, a excessiva importância dada à tecnologia pode levar a um clima desumano devido a pressão em cumprir muitas normas o que pode cria tensões. Já o tratamento com equidade no trabalho pode criar um clima de tranquilidade e confiança. O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima.

Davis e Newstrom (1992) alegam que as condições das organizações são responsáveis pelas atitudes dos funcionários, pois criam um clima pesado, trazendo grandes impasses como o aumento dos índices de absenteísmo, dos números de atestados, greves, redução do ritmo de trabalho como também aumento da rotatividade. O alto índice de rotatividade traz consequências para as organizações, positivas e negativas, pois se obrigam a desenvolverem processos de recrutamento e seleção, procurando preencher as vagas, processos que envolvem pessoas, dinheiro e tempo. Um fator negativo é a substituição de funcionários e seus custos, do contrário a rotatividade oportuniza promoções internas e a contratação de novos funcionários.

Sem a preocupação em conhecer o clima que existem, as organizações vão convivendo com funcionários cada vez mais insatisfeitos e descomprometidos. Santos (1999) alertava década passada das consequências ao se negligenciar pesquisa de clima. Ela acreditava que tal

fato era devido ser uma pesquisa complexa e as organizações nem sempre estão dispostas a pôr a descoberto seus procedimentos internos.

Um clima saudável gera resultados surpreendentes e consequentemente funcionários comprometidos. O comprometimento vai além do desempenho eficiente das funções. Para Griffin e Moorhead (2006, p. 79), "os funcionários que se sentem comprometidos com a organização têm hábitos bastante confiáveis, planejam ficar por muito tempo no emprego e se esforçam mais." As atitudes dos funcionários refletem a percepção subjetiva da organização, demonstrando uma administração favorável e eficaz.

O clima organizacional segundo Luz (2007) se manifesta através de indicadores, ou seja, sinais de alerta que demonstram se o clima está bom ou ruim, sendo necessárias atitudes para não deixar o clima comprometido, pois suas consequências serão notadas na qualidade dos serviços.

Desse modo, muitas empresas ao perceberem um clima ruim e substituem seus funcionários, pensando ser essa a solução para melhorar o desempenho organizacional, não reconhecendo que o baixo rendimento é causado pelo clima organizacional doente. Afirma Luz (2007, p. 28) que para um funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo. Saber fazer é uma questão de conhecimentos, habilidades e atitudes. Poder fazer é uma questão de poder usar os recursos necessários e querer fazer depende da satisfação das pessoas, depende do estado de espírito, do ânimo para a realização do trabalho, o que está ligado ao clima organizacional.

Continua Luz (2007), o foco das empresas está em satisfazer os clientes, porém, esquecem de investir no clima organizacional, o qual interfere na qualidade dos serviços e produtos.

Portanto, o clima organizacional tem uma influência muito forte no comprometimento dos funcionários e uma característica marcante nas empresas que tem um clima bom é a indicação dos próprios funcionários para conhecidos e parentes trabalharem, pois sentem orgulho da empresa que trabalham e se comprometem com a eficácia organizacional.

2.1 O comprometimento organizacional

Para Dessler (1996), o comprometimento dos funcionários é o diferencial competitivo da empresa, indiferente do mercado em que está inserida, sendo resultado de uma construção baseada em práticas tais como a valorização da pessoa, segurança, recompensas e realização

juntamente com políticas de pessoal. Explica que, a criação do comprometimento não possui nenhuma fórmula nova, mas apenas atitudes simples e contínuas que elevam na empresa a valorização da pessoa, buscando conhecer como a empresa de fato vê as pessoas que dela fazem parte. Ao saber o que a empresa quer e com a ideia de que as pessoas são os bens mais preciosos, merecedores de confiança e respeito, estas podem ser capazes de auxiliar nos processos decisórios mais assertivos. O comprometimento deve ser recíproco, da empresa com o funcionário e do funcionário com a empresa.

Um fator importante é expor o que a empresa pensa e sente a respeito dos funcionários, além de promovê-las nas atitudes diárias, criando um clima de comunhão, levando os funcionários ter a sensação de posse e participação.

O comprometimento organizacional segundo Griffin e Moorhead (2006) é a medida da identificação e da ligação do funcionário com a organização. Uma pessoa com grande comprometimento considera-se verdadeira integrante da organização, torna-se engajada com os objetivos organizacionais.

Para Newstrom (2008), o compromisso organizacional ou a lealdade dos funcionários se percebe pela intensidade com que se identificam com a organização e com a demonstração da vontade de participar ativamente dela. Funcionários comprometidos são caracterizados por um bom registro de frequência, por uma adesão voluntária às políticas da empresa e também apresentam um baixo índice de rotatividade.

Corroboram Macey, Schneider, Barbera e Young (2011), que o comprometimento tem início no processo de seleção. É preciso que a empresa deixe claro para os candidatos quais os seus valores, além de tentar conhecer a personalidade, as qualidades e os valores pessoais dos candidatos. Neste processo da construção do comprometimento, o ideal é demonstrar para o candidato que entre tantos outros que foram rejeitados, ele foi selecionado, fazendo- o assim se sentir parte de uma elite.

O comprometimento, assim como o engajamento é um assunto que está em alta, devido o aumento do foco no capital humano como fonte de vantagem competitiva. Funcionário engajado fica mais disposto a se esforçar pelo sucesso da empresa. As empresas que buscam o comprometimento aceitam encarar um desafio recíproco, onde todos podem ganhar, a empresa em eficiência e os funcionários em bem-estar.

Segundo Macey, Schneider, Barbera e Young (2011) existe uma crença generalizada de que funcionários engajados dão mais do que tem a oferecer, tornando a equipe mais produtiva. O favorecimento do comprometimento exige condições que são criadas no

ambiente de trabalho, sendo um processo que acontece gradativamente, exigindo que o funcionário corra atrás, sendo também uma busca pessoal que transparece no comportamento.

Algumas características são visíveis nos funcionários comprometidos, para os autores eles são proativos, tem iniciativas, tomam atitudes de acordo com os objetivos organizacionais não deixando se prenderem em descrições de cargos busca o sucesso da organização fazendo o que for necessário para alcançá-lo. Esses funcionários tem um comportamento voltado para o autodesenvolvimento, não sendo preciso lembrá-los dos deveres. Outra característica muito forte é a facilidade de se adaptarem às mudanças. O comportamento dos funcionários comprometidos é marcado por forte persistência e pró atividade na realização das tarefas, gerando maior qualidade no trabalho.

Os autores supracitados corroboram que, o ambiente de trabalho tem forte influência no comprometimento dos funcionários, promovendo oportunidades de aprendizado, fornecendo informações para o desenvolvimento das tarefas e da autoconfiança, através de tarefas desafiadoras. Ao sentirem um ambiente de trabalho seguro, os funcionários se tornam mais confiantes em participar dos processos de decisão, sem medo de serem punidos, pois, são tratados de forma justa, gerando um ambiente de trabalho confortável.

Portando, o conhecimento da empresa de onde se quer chegar direciona o foco dos funcionários para um engajamento em busca de resultados eficazes, integrando os objetivos organizacionais com os objetivos pessoais, principalmente se ela souber quais fatores internos contribuem para elevar o comprometimento. Esses fatores são estimulantes para o comprometimento, impactando diretamente nas atitudes dos funcionários, sendo muitas vezes despercebidos pelas empresas. É muito importante que tais fatores sejam transparentes nas empresas, como por exemplo, deixar claro as políticas e as regras, investir em treinamentos, demonstrar respeito e consideração pelos esforços dos funcionários, oportunizarem a participação dos mesmos nos processos decisórios, dando-lhes autonomia, fazer com que se sintam valorizados.

2.2 Fatores do clima organizacional e sua contribuição para o comprometimento

O clima organizacional para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) se modificam, sendo que alguns fatores são responsáveis por essa mudança como, por exemplo, a adoção de tecnologias que dispensam pessoas e o aumento das exigências aos funcionários.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o clima organizacional como o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organizacional na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos. Desse modo, é importante que as organizações se preocupem em conhecer o clima, antecipando–se assim à um possível comprometimento dos resultados, devido um clima ruim.

Para Luz (2007), a pesquisa de clima é um instrumento importante para fornecer subsídios para aprimorar o ambiente de trabalho e avaliar o clima de uma empresa, conhecendo quais aspectos causam insatisfação nos funcionários.

Muitos são os fatores que contribuem para o comprometimento dos funcionários. Para Luz (2007), a comunicação, avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.

Segundo Robbins (2005) as condições ambientais são compostas por forças que estão fora da organização e afetam o desempenho da organização. Já Oliveira (1999) chama a atenção para as condições da comunidade onde a organização está inserida e nesse sentido alerta sobre a influência que ambas exercem sobre cada uma.

A credibilidade da empresa, segundo Luz (2007), avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e comunidades.

Robbins (2005), diz que funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. Desse modo, ressalta a importância de treinamentos constantes, em busca da eficácia a partir de funcionários desenvolvidos e comprometidos. O desenvolvimento profissional e treinamentos, Luz (2007), avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.

A disciplina da empresa avalia o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa, o grau de justiça na aplicação das punições. Para Newstron (2008), as medidas disciplinares podem ser preventivas e corretivas. As ações preventivas buscam fazer com que os funcionários sigam as normas e padrões estabelecidos pela empresa, de modo que as ações corretivas são as penalidades que os funcionários recebem por cometer alguma infração, como por exemplo a advertência e a suspensão.

Para Macey, Schneider, Barbera e Young (2011) a estabilidade organizacional proporciona o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos. Já a estrutura tecnológica envolve a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com

relação à inovação, modernização dos seus produtos, processos, serviços, tecnologia, instalações. A ética contribui o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais em relações com funcionários e com a comunidade.

Por sua vez a oportunidade de utilizar as habilidades pessoais identifica as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa. E, a participação na solução de problemas promove a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.

Luz (2007) já alertava que a política de reconhecimento avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários. Concordava Robbins (2005), que tais políticas poderiam ser um potente motivador, servindo também de estímulo para a repetição de comportamento dos funcionários, levando-os a se envolverem com o trabalho realizado.

Por que o relacionamento com superiores e colegas, Macey, Schneider, Barbera e Young (2011) permite avaliar a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.

E, a remuneração equitativa o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância, a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa podendo fortalecer o comprometimento organizacional.

A preocupação em melhorar o ambiente de trabalho coloca em evidência a preocupação das empresas com seus funcionários, além da conscientização de que as pessoas nas organizações estão em ação e em permanente interação, são dotadas de vida e que se expressam por meio dos seus comportamentos (DAVEL e VERGARA, 2010).

Desse modo, o comprometimento vai criando corpo, através das pessoas que fazem parte das organizações que segundo Davel e Vergara, (2010) e Macey, Schneider, Barbera e Young (2011) procuram alcançar seus objetivos, criando vantagens competitivas por meio das pessoas com iguais vantagens para as pessoas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi uma pesquisa exploratória que segundo Cervo (2002) busca conhecer mais sobre o fenômeno pesquisado para promover, se possível, promover melhorias ou

implementar novos estudos. O corte foi transversal em 10 de Julho de 2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo. Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram por meio de um questionário. Os de fonte secundária foram coletados através dos registros da empresa e bibliografia.

O instrumento da coleta de dados foi um questionário de 23 questões, aplicado de maneira *on line* para funcionários do setor administrativo das Paróquias do Decanato de Toledo.

Este estudo foi realizado na empresa Mitra Diocesana de Toledo - Pr. A população pesquisada foi todos dos 28 funcionários das Paróquias do Decanato de Toledo. Os dados foram tratados numericamente, analisados de forma descritiva.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Histórico da instituição

Segundo o Manual de Procedimentos Administrativos da CNBB, Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (2010) a estrutura administrativa básica da igreja é a diocese, é a porção do povo de Deus confiada a um Bispo. Toda diocese é dividida em partes distintas ou paróquias, constituída como Pessoa Jurídica Canônica, popularmente conhecida como Cúria e também Pessoa Jurídica de Direito Eclesiástico, tendo por razão social o nome de Mitra Diocesana.

A Diocese de Toledo foi criada no dia 20 de junho de 1959, sendo instalada aos 11 de setembro de 1960. Dividida em quatro decanatos, cada um composto de cinco a dez paróquias. O Código de Direito Canônico define paróquia como uma determinada comunidade de fiéis, constituída estavelmente na Igreja particular, sendo personalidade jurídica, considerada na organização civil como filiais extensões da Diocese, unidades registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

O Decanato de Toledo é composto por 10 paróquias, instaladas nas cidades de Ouro Verde do Oeste, São Pedro do Iguaçu, Vila Nova, Distrito de Dez de Maio e em Toledo. Cada paróquia possui autonomia na contratação de seus funcionários, bem como no seu modo de gestão.

Os funcionários estão distribuídos da seguinte forma. Paróquia Menino Deus, três funcionários; Paróquia São Pedro e São Paulo, sete funcionários; Paróquia Sagrada Família, duas funcionárias; Paróquia São Francisco de Assis, quatro funcionárias; Paróquia Sagrada

Família – Dez de Maio, uma funcionária; Paróquia São Pedro, uma funcionária; Paróquia Nossa Senhora Aparecida, uma funcionária; Paróquia Nossa Senhora de Fátima, uma funcionária, Cristo Rei, Catedral, seis funcionários e Paróquia São Cristóvão, duas funcionárias.

As paróquias se submetem às leis trabalhistas, sendo registrado em um sindicato, o SENALBA - PR – Sindicato dos Empregados em Entidades Culturais Recreativas, de Assistência Social, de Orientação e Formação, com o objetivo de sempre buscar melhores condições de trabalho e salário, este sendo de acordo com a categoria.

Uma preocupação necessária, porém ainda distante das paróquias do Decanato de Toledo, é ter pessoas qualificadas para suas funções e o fato de não ter uma política de recursos humanos definida. Desse modo, o processo de recrutamento e seleção não dá relevância para o profissionalismo das pessoas. Todos são registrados, remunerados de acordo com o mercado de trabalho, com horários de trabalho definidos e respeitados.

Não pensar nas pessoas que trabalham no setor administrativo das paróquias como profissionais que precisam de qualificação e competência, faz com que os treinamentos sejam realizados de maneira ineficaz, pois prioriza apenas a formação humana e cristã, colocando de lado a formação profissional e segundo Robbins (2005), funcionários competentes não permanecem assim para sempre. As habilidades se deterioram e podem tornar-se obsoletas. Uma características muito forte que serve de base para os treinamentos apenas com o foco religioso, se dá a partir da impossibilidade de promoções, ou seja, em um ambiente administrativo religioso não existe crescimento profissional, pois no Decanato de Toledo não existe um plano de cargos e salários.

Como consequência da falta de uma política de RH definida a avaliação de desempenho não acontece. Primeiro porque não existe uma política de recompensas, portanto, os benefícios são apenas os estabelecidos pela lei e segundo, não existe competitividade entre as paróquias, o que enfraquece o investimento nos trabalhos do setor administrativo das paróquias.

De acordo com Newstrom (2008), a avaliação de desempenho exerce papel fundamental nos sistemas de recompensa, sendo necessária para motivar e recompensar os funcionários, dar aos funcionários feedback sobre seus trabalhos, mantendo um relacionamento justo no ambiente de trabalho, com uma visão de investimento no trabalho. Para Matos (2001), investir no trabalho, na empresa, implica valorizar essencialmente a

qualidade do trabalho. Investir no trabalho significa valorizar a criatividade e o reconhecimento.

4.2 Resultado do questionário

Após a aplicação dos 28 questionários retornaram 28 (100%) validando o estudo.

Quadro 1: Resultados

O quanto os fatores do clima organizacional abaixo está contribuindo para fortalecer o Comprometimento	**Contribui Muito**	**Pouco Contribui**	**Nada contribui**
Ambiente de trabalho	18	10	00
Autonomia de trabalho	13	15	00
Comunicação interna	22	05	01
Condições ambientais (luz, ruído, temperatura)	18	09	01
Credibilidade da empresa	16	11	01
Desenvolvimento profissional	17	08	03
Disciplina da empresa	21	07	00
Estabilidade de emprego	15	08	05
Estrutura tecnológica para o desenvolvimento do trabalho.	20	05	03
Ética dos gestores.	22	06	00
Ética dos colegas de trabalho.	17	10	01
Horário de trabalho	24	04	00
O volume de trabalho realizado	15	11	02
Atendimento dos objetivos pessoais	15	10	03
Oportunidade de utilizar as habilidades pessoais	13	10	05
Participação na solução de problemas	17	09	02
Políticas de reconhecimento	09	11	08
Relacionamento com meus superiores	18	10	00
Relacionamento com os colegas	17	10	01
Remuneração	20	05	03
Segurança em dizer o que pensa	16	08	04
Trabalho em equipe	19	07	02
Treinamentos	16	10	02
Média de apontamentos	**17,30**	**25,91**	**4,07**

Fonte: dados da pesquisa.

Constatou-se que o fator do clima que mais contribui para gerar comprometimento para com o trabalho da empresa é o horário de trabalho com 24 apontamentos, seguido por ética dos gestores com 22 e comunicação interna e 21 a disciplina da empresa. Segundo Robbins (2005) quando há da alta administração comportamentos éticos o ambiente organizacional estabelece uma cultura de segurança.

Outros fatores que contribuem para o comprometimento são a estrutura tecnológica, apontada 20 vezes, o trabalho em equipe 19 e o relacionamento com os superiores, condições ambientais e o ambiente de trabalho com 18 apontamentos. Robbins (2005) define o comprometimento como a identificação do funcionário com a organização na qual trabalha. Assim, é importante de tempo em tempo dispensar um olhar mais atento a organização, focando não só as pessoas que dela participam, como também, o ambiente de trabalho como um todo. Robbins (2005) aponta que mudanças na tecnologia cortaram a durabilidade da maioria das habilidades dos empregados. Novas tecnologias estão mudando as exigências dos ofícios e as habilidades de que os empregados precisam para realizá-los.

Também contribuem para o comprometimento dos funcionários com 17 apontamentos o relacionamento com os colegas; participação na solução de problemas; ética dos colegas de trabalho e o desenvolvimento profissional. De acordo com Newstrom (2008), a participação é o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações coletivas que as encorajem a contribuir com as metas do grupo, fazendo com que os funcionários se sintam responsáveis pela organização, comprometidos, buscando qualificação profissional com fins não apenas de crescimento pessoal, mas pensando em melhorar o clima organizacional, minimizando o impacto das influências internas e externas, positivas e negativas, através de um relacionamento saudável e ético.

Alguns fatores do clima contribuem menos com o comprometimento, necessitando de um olhar mais atento, pois poderá resultar em perdas para a organização, à qual investe nas pessoas, porém, sem oferecer o seu comprometimento com os funcionários através dos treinamentos com 16 apontamentos, estabilidade com 15, autonomia do trabalho com 13 e políticas de reconhecimento com apenas 09 apontamentos. Para Robbins (2005), o treinamento afeta o comportamento de trabalho de duas maneiras, aumentando o potencial do empregado e também aumentando a auto eficácia do funcionário. O avanço acelerado da tecnologia e as mudanças constantes no mundo corporativo fazem com que as paróquias busquem acompanhar toda essa evolução, sendo necessário, profissionais mais qualificados e dispostos a aprenderem constantemente, por outro lado, pelo resultado do questionário, a falta de políticas de reconhecimento, faz com que este fator não contribua com intensidade para o comprometimento dos funcionários.

O comprometimento, segundo Dessler (1996), é possível de ser criado, a partir de práticas administrativas concretas e políticas de pessoal, sendo o primeiro passo a valorização da pessoa, confiança na administração e respeito pelas pessoas. Os indivíduos vêm para as

organizações com certas necessidades e habilidades, esperando satisfazê-las no ambiente de trabalho. Se existe a reciprocidade, o aumento do comprometimento é estimulado, do contrário, o comprometimento tende a diminuir. Portando, treinamentos ineficazes e a ausência das políticas de reconhecimento, fazem com que os funcionários não se sintam valorizados e o clima se torne carregado, impactando no comprometimento.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo e considerando a média de apontamentos, constatou-se que os fatores atuais do clima não estão contribuindo para 4,07 funcionários, contra 25,91 que pouco contribui e 17,30 que muito contribui. Ou seja, o grau de contribuição dos fatores do clima para estabelecer o comprometimento organizacional, não está atendendo para 29,98 das indicações contra 17,30 de contribuição.

Os resultados apontam que as políticas de reconhecimento é o fator que menos está contribuindo, pois de acordo com histórico, não existe políticas de RH definidas e toda a parte de rotinas trabalhistas é terceirizada para um escritório de contabilidade, sendo que os benefícios são apenas os estabelecidos pela lei, não havendo nenhum incentivo para um desempenho relevante dos funcionários, ou mesmo algum benefício que recompense a criatividade, o esforço e a dedicação dos funcionários, favorecendo o comprometimento.

As políticas de reconhecimento desencadeiam ações que servem de impulso para o comprometimento dos funcionários, desempenhando um papel importante, aponta Dessler (1996), a importância pessoal, onde o funcionário se sente valorizado ao ser tratado como um membro valioso para a organização, as experiências de grupo de trabalho, que leva em consideração a união do grupo como um fator relevante para o comprometimento e realização de expectativas, que analisa a percepção dos funcionários em relação às promessas feitas pela organização e o seu cumprimento e de acordo com a resposta, é analisado o grau de comprometimento.

Portanto, a empresa pode repensar ou promover as melhorias necessárias para fortalecer um clima organizacional sadio, criando e favorecendo o comprometimento.

5 CONCLUSÃO

As organizações do terceiro setor, assim como as empresas modernas, de acordo com Murad (2007) procuram pessoas que vistam a camisa, identifiquem-se com a cultura, incorporando a missão da organização no seu projeto de vida. O modo como esse processo se

acontece nas organizações do terceiro setor é através do desenvolvimento em seus membros de um intenso sentimento de pertença e comprometimento com a sua causa, através de valores, como simplicidade, partilha, generosidade, sinceridade e colaboração, com uma visão humanista, favorecendo as pessoas que precisam dos seus serviços, porém para os funcionários é preciso ter uma visão além de humanista, é necessário uma visão profissional, à partir das condições organizacionais.

O estudo contribuiu para demonstrar a necessidade existente de uma gestão profissional, independente da inexistência da competitividade entre as paróquias e também de uma gestão de RH com políticas definidas, proporcionando melhores treinamentos e garantindo aos funcionários o reconhecimento dos trabalhos realizados, como também das suas habilidades e competências, sendo pessoas realizadas e comprometidas com a organização e seu trabalho.

Este tipo de organização deve ser gerenciada como qualquer outra para poder atender aos objetivos macro de sua missão. E, para que possa ter sustentabilidade, necessita reter talentos e estabelecer comprometimento para o desenvolvimento adequado de sua função frente à comunidade (PEREIRA, 2008).

O estudo não se encerra, mas demonstrou onde a organização pode promover melhorias em sua política de gestão de pessoas, que contribuirão para maior comprometimento com a comunidade interna e externa.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, Mariângela Franco de; SUZUKI, Fabiana Mayumi; UEDA, Mery; SAKIMA, Ricardo Yuzo; GHOBRIL, Alexandre Nabil. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CNBB – Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. **Manual de Procedimentos Administrativos.** Brasília: Edições CNBB. 2010.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho.** Uma abordagem psicológica. São Paulo: Poneira, 1992.

DESSLER, Gary. **Conquistando o comprometimento.** Como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996. Disponível em <http://www.senalbapr.com.br> Acesso em: 22 abr. 2012.

GRIFFIN, Rick W., MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MACEY, Willian H., SCHNEIDER, Benjamin, BARBERA, Karen M., YOUNG, Scott A. **Muito além do comprometimento.** Como montar equipes que farão sua empresa chegar ao topo. São Paulo: Editora Gente, 2011.

MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa com alma.** São Paulo: Makron Books, 2001.

MAXIMINO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada.** 2. ed. São Paulo, Atlas, 2000.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade:** uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas, 2007.

NEWSTROM, John. W. **Comportamento organizacional:** o comportamento humano no trabalho. 12. ed. Tradução Ivan Pedro Ferreira Santos; revisão técnica Carlos Tasso Eira de Aquino. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações.** São Paulo: Pioneira, 1999.

PEREIRA, José Carlos. **Guia de gerenciamento e administração paroquial.** São Paulo: Paulus, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima Organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Editora Stiliano, 1999.

SOUZA, Eleza Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais.** São Paulo: Editora Edgard Blucher, 1978.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Paradela Victor Claudio; FORTUNA, Mello, Antonio Alfredo. **Gestão com Pessoas:** Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

UHLMANN, Günter Wilhelm. **Administração:** Das Teorias Administrativas à Administração Aplicada e Contemporânea. São Paulo: FTD, 1997.

AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS: UM ESTUDO NA CARLU BRINQUEDOS

VIEIRA DA CUNHA, Deivid Emanuel
QUAREZEMIM, Mauricio Messias
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo avaliou a efetividade dos treinamentos da Carlu Brinquedos. O estudo foi de avaliação com transversal no dia 09 de julho de 2012. Os foram coletados por meio de um questionário com 11 questões com escala dicotômicas e de múltipla escolha. A população pesquisada foi todos os 18 funcionários na área de vendas da empresa. Os dados foram tratados de forma numérica e analisados de forma descritiva. Os resultados apontaram que o ponto fraco nos treinamentos é a metodologia dos expositores em relação a participação, debates e uso do conteúdo no trabalho. E, de forma geral o programa de treinamento foi considerado bom, todavia necessita melhorar alguns quesitos para atender a maioria.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de pessoas; recursos humanos; treinamento.

1 INTRODUÇÃO

Os empresários atuais devem adaptar-se a uma constante mudança de seus paradigmas alterando a sua maneira de ver as situações e encarar os desafios como oportunidades, em um mundo globalizado. Dentro das organizações, aponta Marras (2011), os gestores de todas as áreas e principalmente gestores de recursos humanos, devem acompanhar as mudanças do ambiente externo ao negocio e monitorar a influencia destes no âmbito interno das organizações. Investir na área de recursos humanos dentro das empresas na atualidade trata-se de uma necessidade para a sobrevivência.

Quando a empresa decide oferecer um treinamento, ou fornecer subsídios para o desenvolvimento contínuo de seus funcionários objetiva melhorar o desempenho empresarial, alavancar resultados para a empresa, aumentar as vendas, diminuir as perdas de matéria-prima na fabricação de um produto, entre muitos outros. O treinamento promove o desenvolvimento de pessoas e da empresa, por isso devem estar ligados de forma a atender tanto aos objetivos individuais como os organizacionais.

Por isso, reforça o autor que, o investimento em treinamento é uma estratégia organizacional para promover a sustentabilidade organizacional bem como descobrir os talentos e fortalecer o negócio.

Atualmente milhões são investidos em treinamento nas organizações do planeta e todo este investimento deve atender aos objetivos de qualificar os indivíduos. Por isso, o processo de treinamento estar interligado com a melhoria do trabalho.

Em vista destes argumentos o estudo respondeu a seguinte questão: Qual é a efetividade dos treinamentos da empresa Carlu Brinquedos

2 A GESTÃO DE PESSOAS

Para Maximiano (2000), os objetivos, decisões e recursos são palavras-chaves na definição do conceito de gestão. Gerir é o processo de colocar em prática decisões sobre a utilização dos recursos da organização, de forma que tais decisões contribuam para a sustentabilidade organizacional.

Já corroboravam Megginson; Mosley; Pietri Jr (1998, p. 13), que a gestão é integrar o "trabalho com recursos humanos financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar e organizar, liderar e controlar". Todavia, toda esta ação sistêmica não pode ser realizada sem os indivíduos, por isso a importância incontestável do setor de recursos humanos, ainda assim denominado em muitas organizações.

Nos últimos anos muitas organizações alteram o nome dos seus departamentos de recursos humanos para nomenclaturas para descaracterizar as pessoas como recursos. É importante destacar que isso não se trata de um modismo, porque o conhecimento organizacional e o entendimento de homem historicamente se humanizam a cada década.

Por isso que para Dutra (2002), a gestão de pessoas é constituída de subsistemas interdependentes que formam um processo por meio do qual os indivíduos são captados e atraídos e devem ser mantidos e desenvolvidos pela organização. Contudo tais ações organizacionais são situacionais e variam nas organizações por que dependem das políticas de gestão de pessoas, fatores tecnológicos, econômicos e sociais.

Para Mikovich e Boudreau (2000), a articulação de tais subsistemas envolve uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e sua qualidade influencia

diretamente a capacidade da organização e dos seus funcionários em promover tanto a sua sustentabilidade como a do entorno onde a organização se estabeleceu.

Para os autores, tais ações requerem planejamento, coordenação e técnicas capazes de promover o desempenho dos indivíduos de forma que possam realizar o seu trabalho da melhor forma possível e acompanhar o desenvolvimento tecnológico, administrativo e de mercado. As empresas são cobradas mais a cada dia que passa por: melhores resultados; produtos com maior qualidade e com alto valor agregado; inovação surpreendente, por um atendimento ao cliente estonteante; respeito aos prazos pactuados e por melhores preços.

Na verdade, o consumidor de hoje é uma pessoa dotada de um poder decisório que até então, na história do homem moderno, nunca se tinha visto ou imaginado. O poder de barganha do consumidor do terceiro milênio é capaz fazer de sua empresa a mais admirada do mercado, como também pode fazer com que ela conheça um grande fiasco empresarial.

Ainda, por outro lado, a concorrência entre as organizações faz com que os empresários mais e mais optem por inovação, qualidade, preço justo, crédito e recursos humanos capacitados e talentosos o suficiente para dar conta a essa nova equação do mercado.

Por força dessas variáveis listadas acima, o empresariado mudou muito sua forma de recrutar pessoas. No passado, contratava-se um profissional de qualquer área, observando-se sua experiência profissional, sob o aspecto técnico, para ocupar o cargo em aberto. (CHIAVENATO, 2000).

Hoje, aponta Marras (2011), isso não é mais assim, na maioria das organizações. As áreas de recursos humanos mudaram muito esse paradigma, por entenderem modernamente que mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa ressente-se de pessoas com comportamentos e atitudes adequados a cultura, a missão, a visão e aos objetivos do empreendimento. Somente preparo técnico, não quer dizer muito. É importante, mas não é o que faz a diferença na hora da contratação.

Concorda Marras (2011), o recrutamento e seleção misturam dois aspectos importantes: o comportamental e o técnico. Todo o conhecimento que o indivíduo possa absorver sobre cargos, salários e competências dos selecionados devem ser atualizados ao longo do tempo. Em termos de comportamento, um bom recrutador é uma pessoa que tem capacidade de ouvir o próximo, de percepção e compreensão nas entrelinhas do que o candidato demonstra. É importante também ter conhecimento organizacional – como as empresas funcionam e como a cultura corporativa acontece. A pessoa precisa entender bastante sobre carreira, pois, muitas vezes, os funcionários não dão certo na organização não

porque foram contratados de maneira errada, mas porque, depois de um tempo, aquela posição não faz mais sentido na trajetória profissional.

É importante, já apontava Silva (2002), que as organizações invistam em treinamento para que os funcionários estejam sempre atentos às novas tecnologias para inovar e qualificar tanto a prestação de serviços como os seus produtos. A cada dia mais organizações investem em treinamentos, sejam grandes, médias ou pequenas. O treinamento promove o alinhamento dos novos conhecimentos, produtos e metodologia de gestão, que se obtém realizando, por meio dele, ampliação do conhecimento.

Neste contexto de alinhamento, hoje aponta Marras (2011), a importância de estabelecer um plano de cargos e salários vinculados aos treinamentos e avaliação de desempenho é ação estratégica chave para a retenção de talentos.

Este alinhamento, segundo a autora, propicia a implantação de mudanças, a criatividade, a inovação e a flexibilidade da estrutura. Contudo, para que isso aconteça, é necessário que a organização forneça condições para que as atividades de ARH possam ser implantadas e integradas, de forma sistêmica, às demais áreas da organização. Se essa integração for alcançada com sucesso, ela auxiliará os funcionários no desenvolvimento de competências e comportamentos necessários à eficácia organizacional.

2.3 O treinamento

A área de treinamento atua com diversas competências como, por exemplo, o treinamento básico ao novo funcionário em sua entrada na empresa. São os programas de integração, aponta Dutra (2002), que recebe os funcionários novos e os prepara para seus novos postos de trabalho. Apesar de várias metodologias adotadas para integrar o novo funcionário é por meio de treinamentos iniciais que se faz a transmissão de informações do nível estratégico, administrativo e operacional, onde a duração para integrar o novo funcionário varia de empresa. Porém, nem todas as empresas conseguem entender que a área de treinamento é um centro de desenvolvimento e não um centro de custo.

Para Marras (2011 p. 133), “o treinamento e um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades, ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou sua otimização no trabalho”. Produtividade, excelência no atendimento ao cliente, superação de metas, resiliência, criatividade e muitos outros ingredientes são requeridos para que as organizações sobrevivam

e se perpetuem. Estes são os grandes desafios mundiais das empresas no momento atual. E, para obterem-se estes resultados entra em cena a peça-chave: o ser humano.

Para Chiavenato (1998, p. 495), o “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicada de maneira sistemática e organizada, através do quais as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes, e habilidades em função de objetivos definidos”. Corrobora Morales (2002, p. 79), que “treinar e promover mudanças no comportamento das pessoas, através de um processo educacional, por meio das quais as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos”.

Por isso, o departamento de Recursos Humanos de uma empresa deve ter destaque porque cabe a o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar e selecionar pessoas e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas. Nesse caso, o treinamento deve ser voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições. Atualmente é tido como peça-chave no processo de desenvolvimento organizacional.

Mas, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento do mesmo seja bem elaborado para garantir o alcance dos objetivos a que se destina, com eficácia.

Millkovich e Boudreau (2000) relatavam que o desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais. Antes deles, Slack (1997) apontava nesta época que programas de treinamento bem sucedido têm um gerente de treinamento que impulsiona mudança de atitudes, de maneira que o de desenvolvimento dos funcionários seja fundamental para todos os envolvidos.

Quanto ao planejamento do treinamento, para Chiavenato (2002) este é uma decorrência do diagnóstico das necessidades e que geralmente os recursos colocados à disposiç9ião, estão relacionados com a problemática diagnosticada.

Millkovich e Boudreau (2000) destacam ainda que um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento realizado.

Portanto, alerta Marras (2011), que a empresa deve considerar os fatores que afetam todo o processo de treinamento e suas implicações para a retenção de talentos.

2.3.1 Fatores Determinantes no Processo de Treinamento

É a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnostico preliminar do que deve ser feito. O levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três níveis de analise A análise organizacional procura verificar qual e o comportamento da organização como efetua seu crescimento, a que deve seu crescimento como os ambientes sociais e físicos estão relacionados com seu crescimento, qual seu clima e sua imagem com a organização planeja seus produtos e serviços qual a importância do treinamento etc.

Para Mcgehee e Tayer (1961) analise organizacional como a "determinação em que dentro da organização se devera dar ênfase ao treinamento". Nesse sentido, a analise organizacional devera verificar todas as espécies de fatores como planos, força de trabalho, dados de eficiência organizacional, clima organizacional etc., capazes de avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados do treinamento em comparação com outras estratégias capazes de atingir os objetivos organizacionais e assim determinar a política global com relação ao treinamento.

Se a analise organizacional para fins de treinamento necessita de um exame minucioso dos objetivos fixados de sua clareza e de sua coerência; a análise dos recursos humanos procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização.

Argumentam os autores que, o sistema de aquisição de habilidades e a análise e feita no nível do cargo tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo a seu ocupante. Além da organização e das pessoas, o treinamento deve também considerar os cargos para os quais as pessoas devem ser treinadas.

Hinrichs (1998) salienta que, com uma clara colocação dos objetivos de treinamento seja em termos de requisitos da tarefa seja em termos de indivíduos identificados para serem treinados a saída de realização formal do departamento de treinamento vem ser uma das saídas de sinal para o sistema de aquisição de habilidades. As necessidades de treinamento quando decorrentes de situações problemáticas podem ser chamadas no nível organizacional, no nível da força de trabalho ou no nível de cargo individual.

O levantamento de necessidade de treinamento e uma forma de diagnostico e, como tal, deve basear-se em informações relevantes. Muitas dessas informações devem ser cuidadosamente coligadas e agrupadas sistematicamente, em quanto outras estão disponíveis as mãos de certos administradores de linha. A determinação das necessidades de treinamento

e uma responsabilidade de linha e função de *staff*: cabe ao administrador de linha a responsabilidade de percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. Cabe a ele todas as decisões referentes ao treinamento, mesmo que utilize ou não o serviços de acessória prestados por especialistas em treinamento.

Além dos meios relacionados, existem alguns indicadores de necessidades de treinamento esses indicadores servem para apontar eventos que provocaram fatalmente futuras necessidades de treinamento, ou problemas decorrente de necessidades de treinamentos já existente.

A execução do treinamento pressupõe o binômio: instrutor X aprendiz. Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes. Assim, os aprendizes podem ser auxiliares, chefes ou gerentes, bem como os instrutores também podem ser auxiliares, chefes ou gerentes, ou ainda, o encarregado ou gerente de treinamento. Porém também pode haver ocasiões em que o treinamento precisa ser ministrado por uma consultoria especializada. Chiavenato (2000, p. 514).

De acordo com Chiavenato (2002), para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. O conteúdo do treinamento deve envolver: Transmissão de Informações Desenvolvimento de Aptidões Desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes Desenvolvimento de conceitos. Os Objetivos do Treinamento precisam estar claros e com a finalidade de obter os seguintes resultados Tornar os indivíduos aptos Servir de ligação a um contínuo desenvolvimento Transformar ações e atitudes.

Outro meio de treinamento que vem entrando no mercado e o treinamento a distancia Chiavenato (2002) relata que o ensino à distância está crescendo a ritmo acelerado, esse fato deve-se ao uso das novas tecnologias, como a internet, por exemplo, que possibilitou novas perspectivas na educação. Nesse aspecto podemos observar que muitas empresas utilizam-se dessa modalidade em seus processos, principalmente com o advento da educação a distância (EAD). Hoje já é possível para empresas formar parcerias com universidades permitindo aos seus funcionários uma formação, inclusive superior, no próprio local de trabalho.

A maior parte das Instituições de Ensino Superior brasileiras mobilizou-se para a EAD com o uso de novas tecnologias da comunicação e da informação.

No tocante ao mercado organizacional, mas especificamente na administração, os cursos e treinamentos com uso de tecnologias à distância, ficaram conhecidos como e-*Learning*, e é fruto de uma combinação ocorrida entre o ensino com auxílio da tecnologia e a educação à distância. Ambas as modalidades convergiram para a educação online e para o treinamento baseado em Web, que ao final resultou no e-*Learning*.

Quanto mais empresas aderirem ao uso das tecnologias para treinar seus colaboradores, mais pessoas poderão ser incluídas e maiores os resultados alcançados. O treinamento é ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional. Mas, para que o treinamento seja eficiente (bem ministrado), eficaz (os treinados apliquem o que aprenderam) e efetivo (que o objetivo seja alcançado) é necessário um planejamento bem elaborado de acordo com o que foi visto. (CHIAVENATO, 2002)

O mundo está mais competitivo e o ambiente cada vez mais mutante. A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se fazer as coisas. Vai sobreviver quem tiver competências para fazer as coisas de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi de avaliação que segundo Gil (1999) objetivou avaliar programas, ações e estratégias sobre um determinado fenômeno para poder compreendê-lo com a intenção de promover melhorias. O corte foi transversal no dia 09 de julho de 2012 sem considerar a evolução dos dados no tempo. Os dados de fonte primária, coletados pela primeira vez, foram coletados por meio de um questionário. Os dados de fonte secundária foram coletados nos registros da empresa e bibliografia.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 11 questões com escalas dicotômicas de sim e não e escalas de múltiplas escolhas.

Este estudo foi realizado na empresa Carlu Brinquedos localizada na cidade de Toledo - PR. A população pesquisada foi todos os 18 funcionários na área de vendas da empresa. Os dados foram tratados de forma numérica e analisados de forma descritiva

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Descrição dos treinamentos na empresa

Essas informações foram retiradas do site www.carlu.com.br (2012). A Carlu Brinquedos nasceu de um sonho. Sonho de uma ex-professora, dinâmica, disposta e com a ideia fixa de vencer e vender algo que ela mesma pudesse criar e produzir.

Foram anos produzindo artesanalmente letras do alfabeto, com solas de chinelo de borracha, e revendidos em escolas do bairro. No dia 01/12/1996 nasce a Carlu Brinquedos. Administrada pela família Ost, a empresa foi estruturada em um pequeno espaço de 10 metros quadrados, contando com menos de 3 funcionários.

Em 1997, com incentivo da prefeitura de Toledo, mudou-se para um espaço mais amplo, a Incubadora Industrial. A empresa já contava com 11 colaboradores e, neste mesmo ano, adquiriram-se maquinários de uma antiga indústria de brinquedos de Curitiba (mesmo ramo de negócios), aperfeiçoado e direcionando a empresa nas linhas de produção. Em maio de 2002 a Carlu mudou-se para sua sede própria, que contava com um barracão de 600 metros quadrados, e já contava com 22 funcionários no total, sendo 3 funcionários para cuidar das áreas de RH, faturamento e televendas. Lentamente a Carlu foi conquistando novos mercados. Atualmente a Carlu conta com 300 funcionários e mais 60 pessoas terceirizadas, em uma área de 6.000 metros quadrados, atendendo todos os estados do Brasil. Mas o crescimento da Carlu não para por aí! Já está em ampliação a nova unidade fabril 2, com projetos de expansão e ampliação para novos setores.

A Carlu brinquedos faz história, gerando emprego e oportunidades para a população de Toledo. A linha de produtos da Carlu compreende brinquedos e jogos pedagógicos em feltro, MDF, madeira e EVA, que desenvolvem habilidades como linguagem, raciocínio lógico, leitura e escrita. Além disso, aperfeiçoa a coordenação motora, estimula a criatividade, inteligência e a imaginação da criança, auxiliando na socialização com o mundo ao seu redor. Outra linha que se destaca são os produtos voltados para ecologia e sustentabilidade. No total, são oferecidos ao consumidor aproximadamente 500 itens.

A empresa realizou nos últimos seis meses alguns treinamentos como oratória para que os funcionários da área de marketing, televendas, e cobrança possam estar dentro das normas de mercado e que tenham a melhor dicção na ora de falar com o cliente, técnicas de cobrança para que numa hora tão complicada quando o funcionário se remete ao cliente a cobrança, operador de empilhadeira sempre melhorando as técnicas e habilidades dos

operadores para que possam sempre estar atento as suas atividades, pois a falta de atenção pode causar um grande acidente, *corel draw* os funcionários da área de desenvolvimento e design foram treinados para que possam sempre estar aperfeiçoando suas técnicas, *workshop de comunicação* onde os funcionários poderão interagir com o palestrante e poderão adquirir mais conhecimento, manual de segurança e integração da empresa foram reunidos todos os funcionários e apresentado a nova política e conduta da empresa para todos os funcionários e *técnicas de vendas* os funcionários da área de vendas foram reunidos para um treinamento de vendas onde foi aplicado técnicas de vendas e fechamento de vendas e são diariamente treinados para que sempre estejam buscando a excelência na venda, e por fim, tendo um total de 361 funcionários treinados.

4.2 Resultados do questionário

Após a aplicação de 18 questionários houve o retorno de 100%, validando o estudo.

Quadro 01: Questões com escala dicotômica

QUESTÕES DICOTÔMICAS	SIM	NÃO
1. Os assuntos abordados nos treinamentos já eram de seu conhecimento?	13	05
2. O expositor manteve o controle do grupo?	16	02
3. O(s) expositor (s) teve empatia deixando espaços para a participação?	13	05
MÉDIA DE APONTAMENTOS	**14,00 77,77%**	**4,0 22,23%**
QUESTÕES DICOTÔMICAS	**Suficiente**	**Insuficiente**
7. A carga horária dos treinamentos foi?	14	04
8.O material didático utilizado foi?	15	03
9.Considero, de um modo geral, que os métodos e técnicas usados no treinamento pelo(s) expositor(es) foram?	17	01
MÉDIA DE APONTAMENTOS	**15,33 85.16%**	**2,6 14,83%**

Fonte: dados da pesquisa.

Constatou-se que na pesquisa realizada com 18 pessoas que participaram do devido treinamento referente quanto ao conhecimento dos assuntos abordados, espaços a participação, empatia, dos expositores, 13 contra 5 responderam que houve. Para 2 pessoas o

expositor perdeu controle do grupo contra 16 que acharam que não. Havendo assim uma média de satisfação de 14 contra quatro.

Quanto à carga horária, material didático e os métodos didáticos fora suficientemente atendidos para a maioria, obtendo uma média de satisfação de 15,3 contra 2,6. De forma geral os quesitos foram avaliados de forma satisfatória. Dos 18 participantes 85,16 e 77,77% consideram efetivo o programa contra 22,23 e 14,83%.

Quadro 02: Questões de múltipla escolha

QUESTÕES DE MÚLTIPA ESCOLHA			**NÃO**	**ALGUMAS VEZES**	**A MAIORIA DAS VEZES**
4. Você teve a oportunidade para participar dos assuntos tratados, através dos debates em grupo?			07	07	04
5.Os treinamentos ofereceram aos participantes oportunidades de trocarem experiências e conhecimentos entre si?			04	09	05
6. O(s) expositor (es) conseguiu demonstrar como os princípios que ensinava, poderiam ser utilizados na empresa?			01	03	14
MÉDIA DE APONTAMENTOS			**04** **22,22%**	**6,33** **35,16%**	**7,66** **42,18%**
QUESTÕES DE MULTIPLA ESCOLHA	**RUIM**	**REGULAR**	**BOM**	**MUITO BOM**	**EXCELENTE**
10. A qualidade do conteúdo dos treinamentos foi?	00	01	02	13	02
11.Classifico, de um modo geral, que os treinamentos realizados foram?	00	01	01	15	01
MÉDIA DE APONTAMENTO	**00** **00%**	**01** **5,57%**	**1,5** **8,33%**	**14** **77,77%**	**1,5** **8,33%**

Fonte: dados da pesquisa.

Constatou-se que quanto à participação e debates houve 14 indicações que ficou a desejar contra 4 que houve a maioria das vezes. Quanto à troca de experiências forma 13 contra 5. O item sobre os e princípios abordados dos assuntos e seu uso pela empresa foi mais assertivo pelo instrutor quatro contra 14 que ele conseguir a maioria das vezes. Portanto, para as questões 4, 5 e 6 os valores médios entre o não e às vezes ficaram na soma de 10,33 contra 7,66 a maioria das vezes. O que se pode concluir que os expositores estão deixando a desejar nestes quesitos para 57,82% dos participantes.

Interessante observar que o resultado da questão 11, que solicita uma avaliação geral do participante, que não é coerente com algumas das respostas anteriores onde a insatisfação prevalece fortemente como o caso das questões 4 e 5.

Portanto, em resposta pergunta do estudo, o ponto fraco dos treinamentos esta no expositor principalmente por falta de uma metodologia de aula que promova a participação, debates, promover o uso do conteúdo no trabalho e desenvolvimento individual. Tendo visto que a qualidade do treinamento e o modo geral de treinamento foi muito bom tendo um percentual de 77,77% dos 18 questionários aplicado sendo que apenas 5,57% dos 18 questionários acharam regular .

5 CONCLUSÃO

Ao iniciar este trabalho partiu-se de uma hipótese, se os treinamentos seriam eficientes e se os treinamentos realizados atenderiam as necessidades dos funcionários, já que as informações técnicas não são socializadas adequadamente o que vem prejudicando a qualidade dos serviços. Após a análise interpretativa dos dados a hipótese de que os treinamentos oferecidos necessitam de melhorias em alguns quesitos para atender as necessidades da maioria foi confirmada.

Nota se que empresa possui um planejamento adequado em relação aos treinamentos oferecidos, o estudo contribuiu para demonstrar os pontos que necessitam ser cuidados na elaboração da logística do treinamento. Outro ponto crítico é o conteúdo, ou seja, como ele é articulado.

Destaca-se que a maioria dos funcionários relata possuir um conhecimento técnico para realização de seu trabalho, isto acarreta uma melhora na realização dos procedimentos do dia a dia, todavia, uma pesquisa sobre o tipo de treinamento que desejam sempre é bem-vinda e promoverá a participação nas decisões sobre os treinamentos a serem investidos de forma mais assertiva e produtiva para a organização.

Portanto, contribuir para as melhorias dos treinamentos por meio de um estudo científico foi de grande valia para todos. Ressaltando que os estudiosos apontam que investir nas pessoas é o melhor negócio.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_______. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_______. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos**.** 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

________. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

________. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa**.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. T**eoria geral da administração da escola cientifica a competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, C. Leon; Mosley, C. Donald; Pietri, H. Paul. **Administração conceito e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MILKVICK, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos:** aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional. São Paulo: Texto Novo, 2002.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUNNENTTE, Martin. **Seleção e Colocação de Pessoal.** São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas:** abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FVG, 2006.

O TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO NO DEPARTAMENTO DE VIGILÂNCIA EM SAÚDE DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TOLEDO

PEREIRA, Erica Regina Luna
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo investigou quais os fatores que contribuem para o trabalho em equipe no Departamento de Vigilância em saúde da Prefeitura Municipal de Toledo – PR. O estudo foi exploratório com corte transversal de junho a julho de 2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 15 questões com a escala de: não contribui, contribui ou muito contribui. A população pesquisada foi todos os 25 funcionários do departamento de vigilância em saúde. Os dados foram tratados numericamente e analisados de forma descritiva. Os resultados apontaram que numa média de apontamentos dos fatores pesquisados, para 04 não contribui; 13,07 às vezes estão contribuindo e para 08 estão contribuindo muito para um trabalho em equipe eficaz.

PALAVRAS CHAVES: equipe; setor público; trabalho.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho em equipe vem se tornando muito importante na gestão de pessoas, na medida em que sistemas tradicionais dão lugar a metodologias de que a equipe de trabalho passa a assumir mais responsabilidades e tomadas de decisões. A administração pública vem buscando melhorar a prestação de serviços aos munícipes e isso vem provocando reflexos diretos no funcionalismo. Conforme o artigo 37 da Constituição Federal (1988) estabelece os princípios para que possa gerir corretamente o patrimônio público os quais são: de legalidade, de impessoalidade, da moralidade administrativa, da publicidade, da eficiência, do interesse público.

Segundo Pinho e Nascimento (2000), o serviço público é todo aquele que o Estado presta à coletividade no desempenho das suas funções próprias. O serviço público é praticado pela administração para satisfazer as necessidades gerais da coletividade e os serviços de utilidade pública são praticados pela administração, diretamente ou por delegação, para facilitar a existência do indivíduo na sociedade. E, para que isso ocorra com a devida eficácia o trabalho em equipe é necessário, já que os setores são interdependentes e o trabalho de um deles afeta o trabalho do outro.

Para Lacombe e Heilborn (2003), equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem um objetivo comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas têm dentro dele e trabalham cooperando com os demais no que for necessário e agindo de forma consciente em benefício dos objetivos macros a serem atingidos.

Neste sentido, compreender as características do trabalho em equipe pode ampliar o conhecimento dos envolvidos além de promover maiores conhecimentos para a melhoria de seus resultados.

Em visa desses argumentos o estudo buscou responder a seguinte questão: Quais os fatores que contribuem para o trabalho em equipe eficaz no Departamento de Vigilância em Saúde?

2 ADMINISTRAR PESSOAS

Administração pode ser definida como trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar. Deve-se notar que a finalidade da administração é estabelecer e alcançar o objetivo, ou objetivos, da organização (MEGGINSON, 1998).

A administração está relacionada com o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas (SILVA, 2002). É o conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.

Segundo Maximiano (2007), a administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

O planejamento da gestão de pessoas é um processo de decisão antecipado a respeito das pessoas necessárias para que uma organização concretize os seus propósitos econômico-financeiros dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários à realização das atividades da organização (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006).

Para Dutra (2002), a gestão de pessoas caracteriza-se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Araujo (2006) relata que qualquer gestor pode ser um gestor de pessoas, mas somente um tem os meios necessários para se tornar um bom gestor de pessoas. É o titular da área de pessoas. Mas, para se tornar um excelente gestor terá de agir estrategicamente. Sempre.

Os principais influenciadores das lacunas existentes na gestão de pessoas nas organizações são os seguintes: atitude do CEO, que dá o valor devido à gestão do capital humano da empresa, influenciando na cultura organizacional e na atitude de seus liderados preparo inadequado dos executivos para gerir seu pessoal; posicionamento não estratégico e falta de valorização das áreas de recursos humanos; ausência de abordagem desse tema, de modo abrangente, nas universidades, como disciplinas relevantes nos cursos de graduação ou de mestrado em administração de empresas (BICHUETTI, 2011). Estas lacunas devem ser supridas porque em um contexto globalizado a importância de políticas de pessoas que possam dar a elas valorização adequada, promove uma integração importante para o trabalho em equipe de forma conectada com os objetivos estratégicos da organização.

2.1 O trabalho em equipe

Segundo Heller (1998), todo membro de equipe é um individuo e deve ser tratado como tal. Equipes multifuncionais permitem que se aprenda sobre o papel e o trabalho dos outros. Equipes interdepartamentais derrubam barreiras dispendiosas. Grupos formais às vezes precisam de elementos informais para estimular e renovar o trabalho. Equipes deixam de existir se alguém se destaca demais. Todos os membros da equipe devem trabalhar com o mesmo objetivo em mente. Por isso que em equipes produtivas cada membro sabe exatamente seu papel. Embora tenham pontos fortes, habilidades e funções próprias, eles precisam contribuir para o conjunto do grupo. Cabe ao líder zelar para que isso aconteça.

Segundo Newstrom (2008), o trabalho em equipe se caracteriza quando os funcionários realizam tarefas operacionais, mas a maioria deles trabalha em grupos pequenos regulares, nos quais seus esforços devem encaixar-se do mesmo modo que as peças de um jogo de quebra-cabeça. Neste contexto, o ciclo de vida de equipe de trabalho é definido quando vários indivíduos começam a trabalhar em atividades interdependentes, com frequência eles passam por diversos estágios até aprender a trabalhar conjuntamente como uma equipe, o estágio pode ser descrito da seguinte maneira: formação, tormenta, normatização, desempenho, dissolução.

Segundo Hardingham (2000), as desvantagens principais do trabalho em equipe são: o gasto excessivo de tempo e energia para aprimorar as habilidades de comunicação e interação, afetando os resultados do trabalho; certos indivíduos ficam constrangidos ou são marginalizados por acharem o trabalho em equipe difícil e contrário a seu estilo natural; as equipes começam a disputar entre si, em detrimento da empresa como um todo.

Já as vantagens que podem levar uma empresa a fazer sua escolha pelo trabalho em equipe, são: o trabalho em equipe pode liberar a criatividade e a energia. As comunicações eficazes são autenticidade, interativas; as pessoas desenvolvem-se por meio de sugestões de outras acrescentando novas perspectivas que fazem com que a discussão evolua; os indivíduos mostram interesse nos comentários de outros sobre seus próprios pontos de vista; o trabalho em equipe satisfaz essa necessidade humana básica; o trabalho em equipe pode levar a um aprimoramento na eficiência (HARDINGHAM, 2000).

Quando as pessoas planejam e programam várias atividades juntas por meio da cooperação e comunicação constantes tornam-se capazes de identificar muitas formas de melhorar o modo pelo qual o trabalho se organiza, como tais informações, ideias e produção, que se tornam fluentes, além das diferentes atividades que influenciam os procedimentos críticos de cada um; às vezes, o trabalho em equipe é a única maneira para fazer determinada tarefa.

Segundo Maslow (2000), o trabalho envolve a satisfação das necessidades de auto realização; estima social, segurança e psicológica. Concorda Bichuetti (2011), que as organizações atuais devem desenvolver políticas de gestão de pessoas de forma equitativa para todos, porque com isso, promovera um ambiente interno harmonioso o que contribuirá para o trabalho em equipe.

2.2 Fatores que contribuem para o trabalho em equipe

Segundo Moscovici (2007), a equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevadas. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Vergara (2009), destaca a comunicação como base do trabalho em equipe em que pensamentos e sentimentos precisam ser expressos de forma sincera, aberta e em clima de respeito mútuo. Tem que se sentir ouvidas e compreendidas na equipe de trabalho, as ideias e informações devem ser repassadas de forma clara e objetiva.

Para Freud (1996) citado por Costa (2011) a linguagem, a comunicação, e os significados são centrais para a compreensão do universo simbólico onde os seres humanos estão inseridos e com o qual têm o potencial de se identificar e se engajar.

A interação entre os membros do grupo e destes com o líder cria condições simbólicas que favorecem ou não o comprometimento com as metas, os resultados e objetivos organizacionais. O que a psicodinâmica demonstra é que se faz necessário que o contexto simbólico da equipe, dos membros, do líder e da organização como um todo remeta à satisfação de desejos e aos modelos idealizados pelas pessoas (COSTA, 2011).

Para Fiorelli (2000) os integrantes de equipes comparam, com maior facilidade e transparência, suas percepções e pensamentos a respeito das informações, reduzindo interpretações subjetivas. Isso acontece porque as equipes favorecem a franqueza, a confiança mútua e o respeito, proporcionando ao indivíduo maior segurança para expor suas opiniões.

Segundo Jones e George (2008), outro elemento que afeta o desempenho e a efetividade de uma equipe é a coesão, ou seja, o grau de atração e fidelidade que os membros possuem por seu grupo.

Torres (2007) destaca que, a qualidade dos relacionamentos interpessoais dos gerentes com seus colaboradores e destes com aqueles, ressaltando a confiança como base para sustentabilidade de uma organização. Por sua vez Covey (2008) ressalta que ao aumentar a confiança, aumenta também a agilidade organizacional e os custos diminuem. O autor se refere ainda que a confiança, por ser uma habilidade, pode ser apreendida, construída, restaurada e mensurada. Destaca também que a confiança permeia os relacionamentos, constrói resultados, favorece maiores chances de promoções e energiza os relacionamentos.

Segundo Robbins (2005) e Bichuetti (2011), a liderança interativa que priorize valores como inclusão, colaboração, construção de relacionamentos e cuidados, para integrar as habilidades individuais na busca de melhoria do desempenho coletivo e o trabalho em equipe.

Quick (1995) relata que em liderança o líder tem que ter conhecimento suficiente da tarefa da equipe para acompanhar as discussões e o desenvolvimento dos trabalhos. Deve possuir uma postura flexível diante das diferentes situações, mantendo uma atitude aberta e

receptiva. Deve utilizar métodos de reconhecimento, designação de tarefas e outras técnicas para motivar os membros da equipe.

Para Magin (1996), quanto ao fator de tarefas, elas serão desafiadoras, exigindo o máximo da capacidade técnica, habilidades e conhecimentos dos membros da equipe. As pessoas precisam identificar-se com o trabalho que realizam, concebendo-o como uma atividade integrada e produtiva.

Com relação ao clima, Robbins (2005), relata que a confiança interpessoal entre os membros da equipe e demonstração de confiança em seus lideres. Facilita a cooperação, reduz necessidade de monitoramento dos comportamentos individuais e une as pessoas em torno da crença de que nenhuma delas tentará tirar proveito da outra. Reforça Bichuetti (2011), que a confiança entre os membros fortalece a produtividade do trabalho em equipe e a resolução dos conflitos de forma produtiva e sadia.

Segundo Robbins e Finley (1997) e Bichuetti (2011), quanto ao fator da motivação, o trabalho partilhado deve ser constantemente incentivado na equipe. As conquistas, o crescimento profissional e pessoal precisa ser reconhecido pela organização. O ambiente deve ser agradável, fazendo com que as pessoas sintam-se à vontade, valorizadas e estimuladas a serem originais.

Quanto ao sistema de avaliação, Robbins (2005) relata que são sistemas que reflitam o desempenho da equipe, considerando as avaliações em grupos, a participação nos resultados, os incentivos aos grupos pequenos e outras modificações que reforcem o empenho e o comprometimento das equipes. Deve existir na organização, com certa periodicidade, um sistema de avaliação de desempenho e recompensas como forma de melhorar os resultados.

Portanto, aponta Bichuetti (2011), atualmente o trabalho em equipe é fator chave tanto para as organizações privada como públicas. Porque seus serviços atendem a sociedade e contribuem para a cidadania.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi exploratório que segundo Marconi e Lakatos (2003) objetiva conhecer de forma mais ampla um fenômeno para poder realizar novas intervenções. O corte foi transversal no dia 04 do mês de junho à 31 de julho de 2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram por meio de um questionário. Os de fonte secundária foram coletados nos registros a empresa e bibliografias. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 15 questões com a escala de: não contribui, às vezes contribui ou muito contribui.

Este estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Toledo no departamento de Vigilância em Saúde. A população pesquisada foi todos os 25 servidores do departamento.

Os dados foram tratados de forma numérica e analisados de forma descritiva.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a aplicação dos 25 questionários houve retorno de 100% validando o estudo.

Quadro 01: Resultados

EM RELAÇÃO AO TRABALHO EM EQUIPE **ATUAL** QUAIS OS FATORES QUE **ESTÃO CONTRIBUINDO** PARA UM TRABALHO EM EQUIPE EFICAZ.				
	Escala	**Não contribui**	**Às vezes Contribui**	**Muito contribui**
1	Ser ouvido e compreendido na equipe de trabalho.	06	14	05
2	As ideias são repassadas de forma clara e objetiva pelos membros da equipe.	04	11	10
3	Os objetivos são conhecidos por todos contribuindo para o foco das metas a serem atingidas.	01	15	09
4	As decisões são tomadas pelo grupo envolvido no trabalho.	04	14	07
5	Ter na administração uma comunicação interativa que demonstra transparência administrativa.	04	16	05
6	As pessoas são envolvidas, estimuladas e desejosas de contribuir, em clima de confiança mútua entre as partes.	04	12	09
7	As tarefas são desafiadoras, exigindo capacidade técnica, habilidades e conhecimentos dos membros da equipe.	01	10	14
8	Autonomia para planejar e programar o seu trabalho com criatividade e inovação.	02	13	10
9	A integração entre as pessoas e a organização contribui para que todos se sintam parte integrante da equipe.	13	07	06
10	As conquistas, o crescimento profissional e pessoal utilizadas contribui o reconhecido pela organização.	05	12	08
11	Os problemas são tratados no momento em que aparecem.	06	14	05
12	O sistema de avaliação de desempenho e recompensas contribui para que o processo seja dinâmico e interativo.	03	16	06
13	Capacitação para o trabalho: contribuem para o desenvolvimento das habilidades e competências dos servidores.	02	13	10
14	As normas do sistema são divulgadas e aceitas por toda a equipe.	03	11	11
15	A conciliação dos conflitos contribui para que os problemas sejam resolvidos na base de negociação e ajustes.	02	18	05
	Média de apontamentos	**04**	**13,07**	**08**

Fonte: dados da pesquisa.

Os fatores que atualmente estão contribuindo para um trabalho em equipe eficaz para os 25 os servidores com 14 indicações de muito contribui e 10 de às vezes contribui foi às tarefas que são desafiadoras e as que exigem contínuo aperfeiçoamento evitando do trabalho se tornar rotineiro e metódico. Apenas para 01 servidor o fator não contribui para o trabalho em equipe.

Com 11 indicações de muito contribui e 11 de às vezes contribui está o fator normas claras, bem divulgadas já que o serviço público se concretiza por meio dos cumprimentos dos regulamentos legais. Isso proporciona segurança na realização das tarefas, já que no setor público se faz o que a lei determina e o setor privado se faz o que a lei não proíbe. Esta condição afeta as relações de trabalho e suas dinâmicas de execução e compreensão.

Com 10 indicações de muito contribui e 13 de às vezes contribui está o fator autonomia para planejar o trabalho seguido pelo fator que a ideias são repassadas de forma clara aos membros da equipe com 10 indicações de muito contribui e 11 de às vezes contribui

Segundo Vergara (2009) quando as pessoas são ouvidas e compreendidas na equipe de trabalho, as ideias e informações devem ser repassadas de forma clara e objetiva. Além disso, o fato de ter autonomia na metodologia do trabalho podendo recriá-lo ou melhorá-lo preenche a necessidade que reconhecimento liberdade de contribuição e participação e decisão o que fortalece um trabalho em equipe. Porque, quando as pessoas são autônomas, criativas e decidem sobre como melhorar o seu trabalho, terão esse espírito e comportamento colaborativo e criterioso na equipe sem que se sintam diminuídas.

Os fatores 1, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12 e 15, estão contribuindo para um trabalho em equipe eficaz de forma mais fortemente para às vezes contribui do que para o muito contribui. Isso significa que o que está em prática na entidade, nestes quesitos, deve ser repensado e melhorado pela administração se a lei permitir. Ressalta-se que para Covey (2008) e Bichuetti (2011), ao aumentar a confiança, promove crescimento e capacitação para o trabalho de forma continuada, aumenta também a agilidade organizacional e os custos diminuem.

Os fatores mais críticos com 13 indicações de não contribui e sete de às vezes contribui para um trabalho em equipe eficaz foi integração entre os servidores e a entidade, seguido com seis indicações de não contribui e 14 de às vezes contribui pelo fator referente ao tratamento dos problemas na hora em que aparecem e em outra indicação obtivemos seis apontamentos que ser ouvido e compreendido na equipe de trabalho não contribui e 14 às vezes contribui. O que nos permite observar que entre os servidores e a administração e entre os próprios servidores esteja ocorrendo uma falta de comunicação, onde está havendo

dificuldades no processo de comunicação e a mesma não esteja acontecendo de forma realmente aberta e clara. O que pode significar que a comunicação não deve estar fluindo de forma eficaz, onde pode vir a ocorrer certo desvio ou bloqueio neste fator.

Em resposta a pergunta do estudo considerando as médias conclui-se neste momento que os fatores pesquisados estão em grande parte contribuindo para um trabalho em equipe eficaz no Departamento de Vigilância em Saúde, onde obtivemos as médias de 4 para os fatores que não contribui, 14,07 para os que às vezes contribui e 8 para os fatores que muito contribui.

5 CONCLUSÃO

Dos resultados obtidos através dos questionários sobre a visão dos servidores em relação ao trabalho em equipe atual quais os fatores que estão contribuindo para um trabalho em equipe eficaz, foram observadas algumas discrepâncias em relação aqueles apresentados no referencial bibliográfico citado no artigo, quanto ao entendimento de trabalho em equipe. O ponto mais discrepante na visão dos entrevistados e comparados a literatura é na integração entre as pessoas e a organização, ser ouvido e compreendido na equipe de trabalho, os problemas não serem tratados na hora em que aparecem.

Através do presente estudo tornou-se capaz realizar o comparativo entre os fatores que contribuem para o trabalho em equipe citados, entre os que mais contribuem para um trabalho em equipe atual realizado no órgão público, citado acima no Departamento de vigilância em saúde.

Os fatores que mais se ponderaram e estão contribuindo segundo a pesquisa realizada no departamento segundo os servidores públicos foram: os objetivos são conhecidos por todos contribuindo para o foco das metas a serem atingidas, as tarefas são desafiadoras, exigindo capacidade técnica, habilidades e conhecimentos dos membros da equipe, a capacitação para o trabalho, a conciliação dos conflitos contribui para que os problemas sejam resolvidos na base de negociação e ajustes.

O estudo dos fatores do trabalho em equipe na administração pública que podem contribuir para o desenvolvimento do mesmo é muito abrangente, necessita de muitos estudos, porém este foi apenas exploratório. Há ainda muito que ser investigado no sentido de proporcionar um maior conhecimento teórico à gestão de pessoas na área pública, com tudo numa possibilidade de uma ação cooperada junto ao trabalho em equipe.

Foram diagnosticados também, que alguns fatores estão necessitando ser revistos pela administração municipal com o objetivo de estar melhorando o processo de trabalho em equipe, de acordo com a percepção dos servidores, onde se identificou alguns fatores críticos citados no texto.

Este estudo dos fatores que podem contribuir para o desenvolvimento do trabalho em equipe na administração pública vem com intuito de produzir mais e melhores conhecimentos que proporcionem um melhor desenvolvimento do trabalho em equipe na administração pública.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas:** Estratégias e Integração Organizacional**.** São Paulo: Atlas, 2006.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de Pessoas não é como RH**. São Paulo: Editora Lafonte, 2011.

COSTA, S. G. **Psicologia Aplicada à Administração.** São Paulo: Elsevier, 2011.

COVEY, S. M. R. **A velocidade da confiança**: o elemento que faz toda diferença. São Paulo: Franklin Covey, 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores**: Integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

HARDINGHAN, A. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 2000.

HELLER, R. **Como gerenciar equipes.** São Paulo**:** Publifolha, 1998.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração Contemporânea.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MASLOW, A. H**. Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAGIN, M. D. **Eficiência no trabalho em equipe**: fazer parte de uma equipe eficiência tem impacto muito positivo na produtividade de cada um. São Paulo: Nobel, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital.** São Paulo: Atlas, 2007.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr., P.H. **Administração** – conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1998.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo.** Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2007.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PINHO, R. R.; NASCIMENTO, A. M. **Instituição de Direito Público e Privado.** São Paulo: Atlas, 2000.

QUICK, T. L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio Janeiro: editora FGV, 2007.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão de pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2009.

ANÁLISE DO SISTEMA DE FORMALIZAÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES E DEFINIÇÃO DO PERFIL DA ELABORAÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS DA LOJA CALÇADOS SÃO LUIZ LTDA

Souza, Gesabel Ferreira

Cruz, Lilian Franciele

Silveira, Aline Dario

RESUMO

Este estudo descreve os passos necessários para a formalização das atribuições e definição do perfil do ocupante do cargo por meio da elaboração da Descrição e Especificação dos cargos, apresentando uma a aplicabilidade técnica dos conhecimentos da área de administração de recursos humanos. Adotou-se o método qualitativo para o desenvolvimento da pesquisa descritiva, com levantamento de dados por meio da aplicação de questionário aberto aos sete empregados da Loja São Luiz Calçados Ltda. Como resultado destaca-se a criação de organograma da estrutura existente, além da formalização dos cargos existentes na organização.

PALAVRAS CHAVE: descrição de cargos; especificação de cargos; modelagem.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização observou-se que cada vez mais a importância do planejamento das ações e tarefas para obter êxito em qualquer segmento realizado, sendo ele industrial, de prestação de serviços ou comércio, o que não poderia ser diferente com as organizações de pequeno porte. As empresas se assemelham em táticas e estratégias para atender esse cenário cada vez mais competitivo, semelhança essa que difere em apenas um quesito: capital humano.

Dentro de um mesmo segmento é fácil observar as diferenças entre as organizações, porém são as pessoas que fazem toda diferença. Pessoas motivadas e comprometidas com o que fazem, pode definir o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Para que isso possa ser utilizado como uma ferramenta que ajuste a percepção de qualquer organização é necessária que seja criada uma expectativa aos colaboradores com planejamento de uma política de cargos, que servirá como um suporte para estruturar as contratações, os treinamentos a serem realizados, o planejamento da força de trabalho, enfim,

propiciando condições para que os colaboradores possam visualizar oportunidades de ascensão dentro da empresa.

Desta forma, a empresa deve desenvolver e programar mecanismos que possibilitam as aplicações adequadas das pessoas para que possam contribuir com resultados positivos para a organização. A descrição e especificação de cargos é uma ferramenta que pretende estabelecer claramente as tarefas a serem realizadas e apontar o perfil adequado do ocupante do cargo para que, além dos resultados almejados pela organização possam ser alcançados, o trabalho também se constitua em fonte de motivação e satisfação funcional.

Portanto, o objetivo deste artigo é a apresentação dos resultados do estudo sobre a formalização das atribuições necessária para elaboração de um sistema de Gestão de Cargos na loja de São Luiz Calçados LTDA, visto que a elaboração da descrição e especificação de cargos é um fator relevante para a empresa na retenção e manutenção de seus colaboradores, na atuação estratégica e na política. Destaca-se que os resultados da modelagem e estruturação dos Cargos são amplos e podem ser utilizados como base para o recrutamento e seleção de pessoal, a identificação das necessidades e programas de treinamentos, para o planejamento da força de trabalho, para a avaliação de cargos e de desempenho, além da análise sobre os métodos de trabalho, entre outros usos.

2 DESENVOLVIMENTO

Existe a necessidade de dividir as tarefas exercidas, os colaboradores da loja estudada precisam exercer ao certo o que cabe para cada função, a organização gera assim uma forma de motivar seu colaborador com seu próprio trabalho, fazendo com que o colaborador se cinta útil pela sua atividade exercida.

Segundo Herzberg citado por Fonte do Saber (2012), a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg aborda fatores higiênicos e fatores motivacionais. O primeiro explica que o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham os regulamentos internos, etc.

Contribuem para a satisfação ou insatisfação dos colaboradores, pois são fatores de contexto e se situam no ambiente externo que cercam o indivíduo. Já o segundo fator,

envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto reavaliação e estão ligados com aquilo que faz e desempenha.

Herzberg realizou entrevistas com 200 engenheiros e contadores de uma a indústria por nome de Pittsburgh, procurou identificar quais as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando a determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentirem-se infelizes na situação de trabalho.

Os estudos de Herzberg levaram a conclusão que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados a própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Desta forma o trabalho em si é o maior fator motivacional que a organização pode proporcionar aos seus colaboradores.

A administração de recursos humanos depende de alguns fatores complexos e que está voltada a gestão de pessoas. Segundo SNAC (1999, p. 28) "a atuação dos recursos humanos deve se propuser a fornecer uma visão ampla da política adotada pela empresa, delimitando quantidades e determinando o que considera qualidade ótima para o seu pleno funcionamento num determinado período de tempo".

Estes fatores dizem respeito às estratégias para a contratação de pessoas, os treinamentos, a geração e o aperfeiçoamento de conhecimento e as políticas adotadas pelas empresas visando propiciar um ambiente de trabalho saudável e motivado para os seus colaboradores. Para Chiavenato (2002, p. 66), "as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação, as pessoas passam a maior parte do tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais poderiam existir".

Para isso, é importante e necessário que as empresas desenvolvam de maneira eficiente o setor de Recursos humanos para que se possa criar em ambiente de trabalho voltado a satisfação dos funcionários.

Com isso este estudo está voltado para a gestão de pessoas, no que se diz respeito a distribuir as funções corretas em cada cargo, adequando a uma estruturação eficiente da organização.

Chiavenato (2008, p. 198), esclarece que “a estrutura organizacional nada mais é do que a arquitetura de cargos e atividades dispostas de uma maneira racional e lógica a fim de proporcionar uma adequação entre a especificação vertical, de um lado, e a especificação horizontal do outro. Cada departamento ou visão é formado por um conjunto de cargos”.

Por isso as empresas devem ter seus cargos estruturados e distribuídos, para que haja uma organização clara entre eles, visto que a arquitetura organizacional é importante para a organização da empresa em termos de processo produtivo e eficiência na comunicação entre os outros setores e os cargos.

Para Chiavenato (2008, p. 198) “o desenho dos cargos envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. Cada cargo exige certa competência de seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico é a área de atuação”.

2.1 Descrição e análise dos cargos

Com a descrição e especificação dos cargos se provê clareza na identificação das habilidades, aptidões e conhecimento necessários para o futuro ocupante do cargo. De acordo com Oliveira (2008, p. 04) “a descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatores ou elementos que compõe a natureza de um cargo e o torna distintos dos outros cargos existentes na organização, definindo assim algumas responsabilidades, principais a uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar”.

Quando se usa a descrição de cargos tudo fica mais fácil, porque existem critérios racionais que levam ao desenvolvimento dentro da organização, e também reconhecimento de forma sistêmica e organizada.

Mas a titulação é a atribuição de títulos aos cargos existentes na organização. Os títulos têm de estar de acordo com as tarefas que são descritas, refletindo a ideia principal do cargo, além de serem curto e objetivo (SILVA, 2002).

Em se tratando de descrição de cargos, normalmente as empresas estão adotando e ajustando os cargos de acordo com o crescimento de sua estrutura e o desenvolvimento profissional de seus funcionários.

Descrever um cargo é um processo que consiste em determinar os elementos ou fatores que compõe a natureza de um cargo e o que o torna distinto do outro. Segundo Marras

(2000, p. 97), “descrição de cargo é um processo de cintilação das informações recebidas e prospectadas no passo anterior da análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa”.

Por isso, a descrição de cargos ajuda a entender como está posicionado o cargo hierarquicamente na estrutura da empresa, a sua relação com os demais cargos, e também as tarefas, funções e responsabilidades do ocupante do cargo. Para Chiavenato (2004, p. 242), “a descrição de cargos é um processo que consiste em enumeras as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos existentes na organização”.

Enquanto na descrição de cargos são definidos os aspectos intrínsecos como o título da posição do cargo no organograma da empresa, onde contam a subordinação, a supervisão, e a comunicação, e a comunicação colateral, além do conteúdo do cargo que se refere às tarefas e as atribuições; na especificação de cargos apresenta os aspectos extrínsecos que estão relacionados aos fatores de especificação do cargo. Analisar um cargo é estudar as atribuições e as responsabilidades do cargo exigidas pelo cargo para seu desempenho adequado.

Estes fatores de especificação dizem respeito aos requisitos:

- Mentais: instrução, experiência, iniciativa, aptidões;
- Físicos: esforço físico e concentração que o cargo exige;
- Responsabilidades envolvidas: responsabilidades além de seu desempenho e das atribuições normais do cargo; e
- Condições de trabalho: ambiente de trabalho e os riscos envolvidos.

Os resultados das análises de cargos são relacionados e dá origem a um documento denominado especificação de cargo. Conforme Araújo (2006, p. 62) “especificação do cargo é a etapa caracterizada pelo relato dos requisitos, responsabilidades e esforços necessários a pessoa que irá ocupar o cargo”.

A descrição e análise de cargo é uma importante ferramenta administrativa de Recursos humanos, e que pode ser utilizadas como base para o recrutamento e seleção, planejamento de carreira e demais aplicações no setor de Recursos humanos. Além disso, podem ser utilizadas como forma de propiciar nas pessoas expectativas positivas de crescimento profissional de trabalho e motivação.

3 PROCEDIMENTO METODÓLOGICO

Pode-se classificar esta pesquisa como de proposição de planos, no qual os cargos da empresa de calçados São Luiz Ltda. foram analisados e avaliados para que fosse proposto um plano mais contundente e eficaz de descrição de cargos compatíveis com cada função.

A pesquisa quantitativa é indicada quando o propósito do projeto é propor ou melhorar a qualidade de um plano, por isso foi utilizada uma abordagem qualitativa neste trabalho, utilizando-a para a avaliação dos cargos e definição de suas funções.

Como parte do planejamento da pesquisa de campo foi realizada pesquisa bibliográfica, com consulta para materiais bibliográficos para a obtenção de dados teóricos de cunho científico, necessários para a compreensão do conhecimento da área temática administrativa e de gestão de pessoas, além de estudo exploratório, onde se procura obter os primeiros contatos com a situação a ser pesquisadas e um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas. Mattar (2001, p. 20) classifica o levantamento de fontes secundárias como os que compreendem o "levantamento bibliográfico, levantamento documentais, levantamento estatístico e levantamento de pesquisa realizada".

A abordagem da pesquisa caracteriza-se por ser essencialmente quantitativa. A pesquisa qualitativa que é realizada através de entrevistas individuais ou discussões em grupo o que resulta na identificação de pontos comuns e distintos presentes na amostra escolhidas. Segundo Samara e Barros (2004, p. 31) o estudo descritivo do caso, ou pesquisa qualitativa, tem como característica principal compreender as relações de consumo em profundidade (…) este estudo procura identificar as motivações de consumo em um aspecto realistas". No total, foram pesquisados os quatro Cargos da Empresa de Calçados São Luiz Ltda., sendo sete funcionários dispostos no quadro 1.

Quadro 1: Sugestões de cargos e vagas

Cargo	**Vagas**
Gerente geral	1 funcionário
Caixa	1 funcionário
Vendedora	4 funcionário
Zeladora	1 funcionário

Fonte: Dados secundários, 2012.

Depois de levantados e pesquisados os dados secundários é preciso que se faça a coleta dos dados primários. Mattar (2001, p. 48) informa que "dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em pose dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades especificas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são pessoas que tem são informações sobre o assunto pesquisado".

Neste estudo utilizou-se a entrevista com perguntas abertas visto que as informações requeridas são de caráter qualitativo e a entrevista de forma a complementar informações faltantes ou para esclarecimento de dúvidas. Os questionários da entrevista foram entregue pessoalmente com explicações e estabelecidos o prazo para entrega. A aplicação do questionário iniciou-se em 23 de julho a 27 de julho de 2012. O período da análise foi de três semanas. Os questionários foram entregues para sete funcionários dos diferentes cargos, após a entrega do questionário, além de conversa informal com os sócios gerentes, com o intuito de levantar demais informações importantes e inerentes ao funcionamento da empresa e certificação quanto aos dados levantados.

Após a análise de cargos, identificou-se a necessidade de abrir mais dois cargos na organização, para atender as demandas e expansão organizacional, conforme demonstra o quadro 2.

Quadro 2: Sugestões de cargos e vagas

Cargo	**Vagas**
Gerente de vendas	1 funcionário
Crediarista	1 funcionário

Fonte: Dados secundários, 2012.

Há grande sustentabilidade das propostas do planejamento estratégico de recursos humanos, ao logo do período analisado, tendo contribuído para a melhoria do desempenho dos colaboradores, e consequentemente das atividades, aumentando a competitividade da empresa, o que se reflete nos indicadores financeiro.

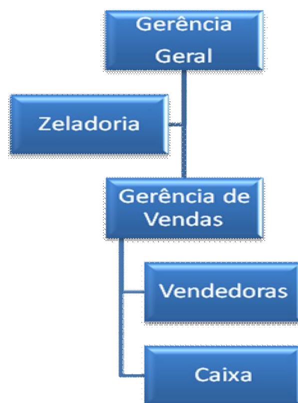
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O método de coleta de dados utilizados para identificar a situação dos processos administrativos e as tarefas desenvolvidas, bem como todos os fatores para elaboração de descrição e análise de cargos foi o questionário. Diante da situação atual apuraram-se os seguintes resultados.

Identificou-se que na loja de Calçados São Luiz Ltda. os cargos eram classificados de acordo com as folhas de pagamentos onde se possuía somente as funções de supervisor e balconista. Além disso, havia a falta de definição de hierarquia existente entre as funções, bem como a dificuldade dos próprios funcionários em colocar no papel as suas funções ou atribuições e as responsabilidades inerentes às etapas executadas em suas funções.

Após a pesquisa iniciou-se o processo de reestruturação dos cargos na empresa. Para a melhor organização e o estabelecimento da hierarquia na empresa foi elaborado um organograma dos cargos existentes na organização, já que a organização não possui um organograma formalizado, e também se procurou identificar os cargos necessários e já desempenhados pelos funcionários, onde obteve como resultado os cargos demonstrados no organograma (figura 1).

Figura 1: Organograma



Fonte: Registro da empresa, 2012.

Após a identificação dos cargos fez-se a análise das responsabilidades, habilidades e competência, os aspectos intrínsecos e extrínsecos de cada um separadamente, montando as fichas de descrição e especificação se cargos.

Conforme dados fornecidos pela empresa, e questionário entregue as colaboradores, o quadro de funcionários atual da Loja de Calçados São Luis Ltda. é composto por 7

funcionários e 2 sócios-proprietários. Na empresa existem cargos definidos, mas existem e funções que são exercidas de forma incorreta. Dos sete funcionários, uma realiza atividades voltadas ao caixa, pedidos, faturamentos, emissão de notas fiscais, entre outras. Quatro funcionárias realizam atividades de vendas, balconista de crediário, atendimento aos clientes. Uma funcionária está ligada principalmente as atividades de limpeza, cafezinho, organização das seções de roupa e calçados, porém auxilia também ao atendimento ao telefone quando necessário. Há também um gerente geral que exerce a função de compras e conferência de mercadorias, estoque, recebimento e envio de notas fiscais, holerite, atestados médicos de funcionário ao contador da empresa.

Dessa forma, as atividades são realizadas praticamente por todos os funcionários sendo distribuídas por prioridade conforme necessidade do setor e disponibilidade do funcionário.

Como não há distribuição de funções, ocorre também falta de pró atividade, pois como várias pessoas fazem a mesma coisa, muitas vezes uma pessoa deixa de fazer alguma atividade por saber que outra pessoa também tem capacidade de fazer, ou seja, uma espera pela iniciativa da outra, assim a loja sofre reflexos na qualidade de vendas e no atendimento que acaba sendo falho.

Com base no diagnóstico realizado, estudou-se a situação atual da loja, a fim propor a estruturação do sistema de cargos para melhor distribuição das tarefas.

Dessa forma, sugere-se a divisão das atividades por meio de 4 (quatro) cargos, os quais estão subdivididos conforme demonstrado no quadro I.

Na sequência, apresentam-se as descrições e especificações dos cargos.

Quadro 1: Descrição e especificação de cargo- Gerente Geral

Descrição e especificação de cargo- Gerente Geral
Nome da Empresa: Calçados São Luis Ltda.
Departamento: Administrativo
Cargo: Gerente Geral
Nível: Gerência
Subordinação: Proprietários da loja
Supervisão: Área Administrativa e vendas
Comunicações colaterais: Dep. Administrativo e quando criado o Dep. de Vendas e Crediário.
Local: Loja/Comércio – Cidade de Toledo-PR
Descrição Sumária: Gerencia todas as atividades da loja Vestuário São Luis Ltda, negocia compras de produtos e artefatos oferecidos pela loja e estabelece o limite máximo de descontos compras diversas de bens móveis e de materiais de consumo. Admite e demite funcionários.

Atividades: Participar da gestão empresarial, desenvolvendo atividades e dando assessoria à área administrativa. Planejar, dirigir e controlar as atividades de gestão de pessoas na loja. Dirigir, organizar e controlar os serviços de comercialização de produtos, para assegurar condições de vendas que atendam os objetivos e aos interesses da organização. Negociar e efetivar compras de calçados, ou equipamentos que forem necessários para o andamento do trabalho realizado na loja. Analisar as necessidades, preparar recomendações, avaliar e acompanhar os resultados obtidos. Participar na elaboração de normas e procedimentos específicos para as atividades de sua responsabilidade. Acompanhar acordos e dissídios sindicais. Representar a empresa nas relações e órgãos oficiais, assim que necessário. Participar de reuniões de diretoria para elucidação de dúvidas quanto à administração. Exercer outras atividades correlatas.
Especificação do cargo:
Requisitos Mentais: **Instrução:** Superior completo, na área de Administração. **Aptidões:** Espírito de iniciativa, objetividade, responsabilidade, atenção concentrada, personalidade dinâmica, capacidade de planejamento e análise, agilidade, capacidade de cooperação e colaboração, capacidade para adaptar-se a novas situações.
Requisitos Físicos: **Esforço físico:** Esporádico, leve, executas tarefas como, andar, estar de pé, ouvir, falar, observar, sendo que fica maior parte do tempo sentado. **Esforço mental:** Realizar tarefas que exigem um esforço mental e visual de razoável intensidade durante grande parte da jornada de trabalho.
Responsabilidades envolvidas: **Contato:** Contatos internos e externos frequentes com funcionários sobre assuntos de alguma importância atuando com habilidade para evitar maus entendimentos, por escrito, pessoalmente ou por telefone, e com fornecedores e clientes sobre compras e vendas. **Material:** Efetuar faturamento sem perspectiva de poder pagar, ou venda sem garantia de recebimento, responsabilidade então considerável repercutindo na economia da empresa. **Autonomia:** Exercer supervisão imediata e frequente: diária. Por iniciativa própria como planejar, comprar, vender, contratar e demitir pessoal. **Métodos e processo/informações confidenciais:** Revelar segredos que acarretam prejuízo vitais a empresa como: mudanças organizacionais ou administrativas ainda não realizadas, informações referentes a negócios da empresa e de seus membros, informações reveladas em contatos telefônicos e pessoais e avaliação de desempenho de empregados e seus salários e assuntos legais diversos.
Riscos e Condições de Trabalho: **Físicos:** Ruído, atacando o aparelho auditivo tem como danos a saúde perca de audição, doenças no ar (gripe) (conjuntivite). **Químicos:** Pó orgânico de cereais, prejudicando vias respiratórias e dérmica, causa danos a saúde como doenças pulmonares e da derme. **Biológicos:** Micro-organismos, parasitas e bactérias. **Ergonômicos:** Postura inadequada, afetando a coluna vertebral, causando danos a saúde como lombalgias e iluminação e ofuscamento. **Acidentes:** Dificilmente ocorre**,** Colisão no transito, quedas e tropeços, vindo a fraturar todo corpo, tem como danos a saúde fraturas e entorses. **Ambiente**: Interno, piso cerâmico, parede em alvenaria, iluminação artificial e fluorescente, ventilação natural e artificial, pouca poeira e ruído.

Fonte: Entrevista, 2012.

Quadro 2: Descrição e especificação de cargo- Caixa

Descrição e especificação de cargo- Caixa
Nome da Empresa: Calçados São Luis Ltda
Departamento: Financeira
Cargo: Caixa
Nível: Administrativo- financeiro
Subordinação: Gerente Geral
Supervisão: Não há.
Comunicações colaterais: contatos internos (funcionários)
Local: Loja/Comércio – Cidade de Toledo-PR.
Descrição Sumária: Cuidar dos processos de caixa, envolvendo: manuseio de numerários, execução de pagamentos, conferências de recebimentos, preparação e apresentação de relatórios diários; seguindo normas e procedimentos estabelecidos. Controlar e zelar as entradas e saídas diárias ocorridas no caixa na loja.
Atividades: Executar tarefas relacionadas ao manuseio de numerário e/ou outras espécies, a partir de normas e orientações estabelecidas. Controlar o movimento de entrada e saída de pagamentos. Conferir categorias de tickets das mercadorias, de acordo com faixas de preços. Efetuar pagamentos diretamente ao credor ou através de agências bancárias. Manter controle de cada evento, através de conferências do valor a ser pago ou recebido, dando ciência de que a conferência foi realizada. Preparar e apresentar relatório diário, ou qualquer que seja o período estabelecido, devidamente documentado, dos eventos ocorridos. Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho. Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade. Preparar e apresentar relatório diário, ou qualquer que seja o período estabelecido, devidamente documentado, dos eventos ocorridos. Executar tarefas que requeiram alguma experiência para aplicação de rotinas diferenciadas e relativas a várias situações específicas da área de atuação. Participar do treinamento assim que necessário.
Especificação do cargo:
Requisitos Mentais: **Instrução:** 2ºgrau completo**.** **Aptidões:** Rapidez e agilidade, facilidade e habilidades com números.
Requisitos Físicos: **Esforço físico:** Não há. **Esforço mental:** Atenção.
Responsabilidades envolvidas: **Contato:** Contatos com todas as áreas internos e clientes. **Material:** Computador, impressora, calculadoras, caixa. **Autonomia:** Cobrança ao cliente. **Métodos e processo/informações confidenciais:** Não há.
Riscos e Condições de Trabalho: **Físicos:** Doenças de fala, estresse, doenças no ar (gripe, conjuntivite). **Químicos:** inexistentes. **Biológicos:** Micro-organismos, parasitas e bactérias. **Ergonômicos:** Postura inadequada, tempo excessivo sentada. **Acidentes:** Não há. **Ambiente**: Loja no geral.

Fonte: Entrevista, 2012.

Quadro 3: Descrição e especificação de cargo- Vendedor

Descrição e especificação de cargo - Vendedor
Nome da Empresa: Calçados São Luis Ltda
Departamento: Vendas
Cargo: Vendedora (o)
Nível: Atendimento ao cliente- vendas
Subordinação: Gerente Geral
Supervisão: Não há.
Comunicações colaterais: contatos internos (funcionários)
Local: Loja/Comércio – Cidade de Toledo-PR.
Descrição Sumária: Oferecer os produtos disponíveis na loja, de forma objetiva e clara aos clientes.
Atividades: Auxiliar os clientes na escolha dos artigos e indicando-lhes as condições de compras; Apontar características e vantagens de cada produto demonstrando os mesmos; Indique preços, as condições de crédito, os descontos possíveis e forma de entrega de mercadorias, ou troca; Proceder os cálculos de acordo com os volumes de vendas, efetuar o fechamento das vendas; Registrar os pedidos, preencher formulários, e encaminhar as seções correspondentes; Concretizar vendas por correspondência ou telefone, podendo cobrar a importância das vendas; Embalar os produtos se assim desejar o cliente; Prestar informação ao público, referente a itinerários, horários, preços, promoções, duração de promoções, juros e valores de parcelas;
Especificação do cargo:
Requisitos Mentais: **Instrução:** 2ºgrau completo**.** **Aptidões:** Agilidade, carisma, paciente, conhecimento da moda, conforto do produto.
Requisitos Físicos: **Esforço físico:** Subir e descer escadas para o alcance de sapatos no depósito, ficar muito tempo de pé às vezes em posição errada. **Esforço mental:** Concentração.
Responsabilidades envolvidas: **Contato:** Contatos com todas as áreas internos **Material:** Produtos oferecidos pela loja. **Autonomia:** Forma de abordagem ao cliente. **Métodos e processo/informações confidenciais:** Não há.
Riscos e Condições de Trabalho: **Físicos:** Doenças de fala, doenças no ar (gripe) (conjuntivite). **Químicos:** inexistentes. **Biológicos:** Micro-organismos, parasitas e bactérias. **Ergonômicos:** Postura inadequada, tempo excessiva em pé. **Acidentes:** Quedas de escadas. **Ambiente**: Loja no geral.

Fonte: Entrevista, 2012.

Quadro 4: Descrição e especificação de cargo- Caixa

Descrição e especificação de cargo- Zeladora
Nome da Empresa: Calçados São Luis Ltda
Departamento: Limpeza
Cargo: Zeladora
Nível: Limpeza do ambiente
Subordinação: Proprietários da loja
Supervisão: Não há.
Comunicações colaterais: contatos internos(funcionários)
Local: Loja/Comércio – Cidade de Toledo-PR.
Descrição Sumária: Zelar pela limpeza e higiene, lavar vidros das vitrines, janelas e fachada. Limpar das instalações, acessórios, equipamentos e utensílios dos mesmos.
Atividades: Efetuar a limpeza e manter em ordem os locais e salas pertencentes à loja, varrendo, tirando o pó e encerrando, limpando e lustrando móveis. Providenciando o material e produtos necessários à manutenção das condições de conservação e higiene requeridas. Manter o local limpo e organizado para a venda e exposição das roupas e calçados. Zelar pelas condições e de acondicionamento de lixo, conforme normas da vigilância sanitária. Coletar o lixo, recolhendo-o e depositando na lixeira. Preparar e servir o chá, café, sucos e lanches. Manter a copa da cozinha sempre organizada e limpa. Lavar a fachada, vidraças e portas. Limpar o chão, banheiros. Fazer a limpeza dos armários, freezer, escritório, ambiente de atendimento ao público. Zelar pela manutenção de todo o material de todo o material e produtos utilizados na limpeza e higienização da loja. Executar atividades correlativas a critério do superior imediato.
Especificação do cargo:
Requisitos Mentais: **Instrução:** 1ºgrau. **Aptidões:** Agilidade, senso de limpeza, visualização de trabalhos a serem feitos.
Requisitos Físicos: **Esforço físico:** Forçar braço, perna, mente. **Esforço mental:** Concentração.
Responsabilidades envolvidas: **Contato:** Contatos com todas as áreas internas. **Material:** Oferecidos pela empresa**.** **Autonomia:** Geralmente se trabalha sozinha faz café nessa área. **Métodos e processo/informações confidenciais:** Não há.
Riscos e Condições de Trabalho: **Físicos:** Doenças de pele, doenças no ar (gripe) (conjuntivite). **Químicos:** Produtos químicos de limpeza. **Biológicos:** Micro-organismos, parasitas e bactérias. **Ergonômicos:** Postura inadequada, esforços repetitivos. **Acidentes:** Quedas de escadas ou de pisos que estejam molhados ou escorregadios **Ambiente**: Loja no geral.

Fonte: Entrevista, 2012.

Os resultados obtidos através das Fichas de descrição e especificação dos cargos existentes só foram possível através do questionário, entrevista e conversas com os proprietários da loja Calçados São Luiz Ltda.

Aplicou-se um questionário para todos os funcionários, nos quais pouco se conseguiu resultados, visto que muitos estavam com dificuldades de colocar suas tarefas e atribuições no papel, e outros não sabiam ao certo suas responsabilidades, ou seja, muitas respostas ficaram incompletas.

Para corrigir esta falha aplicou-se também a entrevista, que foi realizada através de uma conversa informal com todos os funcionários individualmente na hora do cafezinho, onde se obteve clareza e complementação dos dados.

Após a aplicação dos questionários e das entrevistas e com suporte de referencial teórico iniciou-se o processo de montagem das fichas de descrição e análise dos cargos. Após o término da elaboração das fichas, apresentou-se a necessidades de incorporar, excluir ou definir atribuições e tarefas inerentes aos cargos definidos, discussão a acertos necessários para cada cargo, bem como a definição de estrutura da empresa no organograma dos cargos.

4.1 Sugestões

Após a entrevista e discussão com os proprietários obtive-se o resultado final com a pesquisa e a definição das fixas de descrição e análise de cargos, já apresentado acima.

E com as fichas definidas sugeriu-se ao proprietário da empresa em promover uma reunião com um café da manhã, onde foram expostas todas as mudanças e apresentado o organograma que foi fixado na entrada da empresa e especificação para cada colaborador o seu novo cargo bem definidos e suas atribuições, tarefas e responsabilidades.

Também foi sugerida a criação futura de dois novos cargos, conforme já citado acima. Segue a descrição destes cargos com os ajustes realizados.

Quadro 5: Descrição e especificação de cargo - Gerente de Vendas

Descrição e especificação de cargo- Gerente de Vendas
Nome da Empresa: Calçados São Luis Ltda
Departamento: Administrativo
Cargo: Gerente de vendas
Nível: Gerência
Subordinação: Proprietários da loja
Supervisão: Crediário, vendas, caixa.
Comunicações colaterais: contatos internos (funcionários)
Local: Loja/Comércio – Cidade de Toledo-PR.
Descrição Sumária: Gerencia equipes de colaboradores que atuam nos processos de venda, armazenagem e movimentação dos produtos oferecidos pela loja; responde pelos resultados comerciais da empresa. Necessita conhecer suficientemente a sua atividade, para que possa gerenciar com respeito e liderança.
Atividades: Liderar, motivar e desenvolver a sua equipe, levando- a a se comprometer e caminhar para que os objetivos e as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam cumpridos. para se comunicar e negociar. Planejar e avaliar estratégias de vendas., considerando os mix de marketing, produto, preço, promoção e praça. Estruturar, organizar e distribuir sua equipe de vendas. Promover constantes treinamentos técnicos e de produtos com a sua equipe. Gerenciar as despesas do departamento, evitando desperdícios e gastos desnecessários. Aplicar pesquisas com clientes referentes à sua satisfação com a qualidade de nosso atendimento. Programar ações de relacionamento com os clientes visando um melhor feedback das necessidades de cada um.
Especificação do cargo:
Requisitos Mentais: **Instrução:** Superior completo, na área de Gestão Comercial. **Aptidões:** Habilidades em gerenciar e lidar com pessoas, saber sair de situações inesperadas com agilidade e capacidade de correr riscos, e implementar ideias, visando aumento de negócios.
Requisitos Físicos: **Esforço físico:** Não há. **Esforço mental:** Iniciativa necessária, concentração, solução de problemas, tomada de decisão.
Responsabilidades envolvidas: **Contato:** Contatos com todas as áreas internos e externos (clientes e fornecedores). **Material:** Autonomia oferecida pela loja**.** **Autonomia:** Verificar se as metas estão sendo cumpridas **Métodos e processo/informações confidenciais:** Não há.

Riscos e Condições de Trabalho: **Físicos:** Doenças no ar (gripe) (conjuntivite). **Químicos:** nenhum. **Biológicos:** Micro-organismos, parasitas e bactérias **Ergonômicos:** Postura inadequada, esforços repetitivos. **Acidentes:** Quedas - dificilmente ocorre**.** **Ambiente**: Loja no geral.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2012.

Quadro 6: Descrição e especificação de cargo - Crediarista

Descrição e especificação de cargo- Crediarista
Nome da Empresa: Calçados São Luis Ltda.
Departamento: Crediário.
Cargo: Crediarista.
Nível: Atendimento ao cliente, vendas.
Subordinação: Gerente de vendas.
Supervisão: Não há.
Comunicações colaterais: contatos internos (funcionários) e clientes.
Local: Loja/Comércio – Cidade de Toledo-PR.
Descrição Sumária: Orientar os clientes, nas formas de pagamentos, quanto aos juros e números de parcelas. Agilidade no atendimento ao público.
Atividades: Manter contatos diários com clientes, através de telefone, fax, e-mail. Realizar cobranças. Atualiza ficha cadastros. Organizar arquivos. Apresentar relatórios diários. Participar de treinamentos e palestras. Imprimir carnês de pagamentos.
Especificação do cargo:
Requisitos Mentais: **Instrução: 2**ºgrau completo. **Aptidões:** Agilidade, facilidade de relacionamento com o público, concentração, dedicação.
Requisitos Físicos: **Esforço físico:** Muito pouco com relação aos arquivos. **Esforço mental:** Facilidade de guardar números, valores, nomes.
Responsabilidades envolvidas: **Contato:** Contatos com todas as áreas internas e externos (clientes) . **Material:** Ferramentas de trabalho oferecidas pela loja**,** como computadores, calculadora, arquivos, painéis de anotações. **Autonomia:** Realizar cobranças diárias. **Métodos e processo/informações confidenciais:** Ficha de cadastro de clientes e créditos fornecidos (valores, formas de pagamentos).
Riscos e Condições de Trabalho: **Físicos:** Doenças no ar (gripe) (conjuntivite).

Químicos: Não há. **Biológicos:** Micro-organismos, parasitas e bactérias. **Ergonômicos:** Postura inadequada ao sentar, esforços repetitivos (digitação). **Acidentes:** Quedas - dificilmente ocorrem**,** quedas e tropeços. **Ambiente:** Loja no geral.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2012.

5 CONCLUSÃO

Através deste estudo de caso buscou-se atingir os objetivos propostos na pesquisa. Os objetivos deste estudo estão focados na elaboração da descrição e especificação dos cargos dos funcionários da Loja Calçados São Luiz, visando a identificação, nomeação e estruturação dos cargos. Além da descrição e enumeração das tarefas e as atribuições de cada cargo identificado bem como a análise dos cargos, através de detalhamento referente ao que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimento, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-los adequadamente. E por fim a apresentação fichas oficiais de descrição e análise de cargos aos proprietários e os colaboradores.

Portanto, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram atendidos. Além dos objetivos atingidos obtiveram-se resultados positivos tanto para a empresa quanto para os funcionários.

Para a empresa este estudo propiciou maior organização em sua estrutura de cargos através do organograma de cargos. A empresa passou a adotar a ficha de descrição e análise de cargos como requisitos para atribuir tarefas e responsabilidades de seus funcionários. Além disso, as fichas também serão utilizadas para seleção e contratação de novos funcionários. Outros fatores de mudanças é que as folhas de pagamento dos funcionários estão sendo ajustadas de acordo com seu cargo definidos e os salários adequados.

Já para os funcionários os aspectos positivos se referem à definição das atribuições, tarefas e responsabilidades de cada um propiciando maior organização e sequência das tarefas executadas. Outro fator diz respeito ao ajuste dos cargos e o ajuste salarial em folha de pagamento, bem como no estabelecimento do crescimento profissional, dentro da empresa, voltado para a nova estrutura hierárquica estabelecida.

O resultado final são pessoas certas nos locais certos, com responsabilidades, desempenhando suas funções adequadamente como valorização e reconhecimento por parte da empresa.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. **Gestão de Pessoas Estratégias e Integração Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVINATO, I. **Recursos Humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FONTE DO SABER. Disponível em: <www.fontedosaber.com/administracao/a-teoria-dos-dois-fatores-de--fredereck-herzberg.html>. Acesso em: 20 ago. 2012.

MATAR, Frause. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Aristeul. **Manual de Descrição de Cargos e Salários.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SAMARA, Beatriz Santos: BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: Conceito e metodologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Crédito.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

INSERÇÃO DOS MENORES E JOVENS APRENDIZES NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO SENAI TOLEDO

LIMBERGER, Lucinéia Regina

SILVEIRA, Aline Dario

RESUMO

A aprendizagem tem como compromisso a formação que será oferecida aos menores e jovens para prepará-los para atuar no mercado de trabalho, gerando condições de que os mesmos ingressem em qualquer empresa, proporcionando as competências para melhor desenvolver o perfil profissional qualificado que as empresas tanto almejam para se tornarem ainda mais competitivas num mundo onde a capacitação técnica e o desenvolvimento das habilidades interpessoais são cada vez mais valorizadas. Metodologicamente, é uma pesquisa descritiva, que tem na pesquisa bibliográfica fonte de dados secundários e na pesquisa de levantamento a fonte em dados primários. A população é formada por 144 menores aprendizes, sendo que 85 participaram da pesquisa, obtendo-se 59% de retorno. Como principais resultados podem ser apontados um grande índice de aprendizes que avaliaram seu desempenho profissional de forma satisfatória na maior parte dos itens mencionados, e em apenas três – liderança, pro atividade, inovação/criatividade - consideraram necessário investir em melhorias no seu desenvolvimento profissional.

PALAVRAS-CHAVE: aprendizagem; empresas; perfil profissional.

1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem industrial é uma importante estratégia de geração de oportunidade de formação e emprego para os jovens e de renovação dos quadros de pessoal qualificado das empresas industriais. Atende as demandas da indústria e dos jovens em matéria de educação profissional.

O modelo de inserção de jovens no mercado de trabalho pela aprendizagem cria oportunidades cria oportunidades tanto para o aprendiz quanto para as empresas, pois prepara o jovem para desempenhar atividades profissionais e ter capacidade de discernimento para lidar com diferentes situações no mundo do trabalho e, ao mesmo tempo, permite às empresas formarem mão de obra qualificada, cada vez mais necessária em um cenário econômico em permanente evolução tecnológica. A aprendizagem não se limita a um mero cumprimento de imposição legal.

A formação técnico-profissional deve ser constituída por atividades teóricas e práticas, organizadas em tarefas de complexidade progressiva, em programa correlato às atividades desenvolvidas nas empresas contratantes, proporcionando ao aprendiz uma formação profissional básica. Essa formação realiza-se em programas de aprendizagem organizados e desenvolvidos sob orientação e responsabilidade de instituições formadoras legalmente qualificadas.

O aprendiz é o jovem com idade entre 14 e 24 anos, matriculado em curso de aprendizagem profissional e admitido por estabelecimentos de qualquer natureza que possuam empregados regidos pela CLT. A matrícula em programas de aprendizagem deve observar a prioridade legal atribuída aos Serviços Nacionais de Aprendizagem e, subsidiariamente, às Escolas Técnicas de Educação e às Entidades sem Fins Lucrativos (ESFL) que tenham por objetivo a assistência ao adolescente e a educação profissional, registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), em se tratando de aprendizes na faixa dos 14 aos 18 anos.

Em relação aos aprendizes com deficiência, não se aplica o limite de 24 anos de idade para sua contratação.

Por se tratar de norma de natureza trabalhista, cabe aos Ministérios do Trabalho (TEM) e da Educação (MEC), fiscalizar o cumprimento da legislação sobre a aprendizagem, bem como dirimir as dúvidas suscitadas por quaisquer das partes envolvidas.

De fato, pode-se considerar a aprendizagem como estratégia da maior relevância, que traz benefícios, presentes e futuros, para a população, para as empresas, para a sociedade e para o país (SENAI, 2010).

Durante 22 anos de trabalho, o SENAI de Toledo, formou mais de 52.000 (cinquenta e dois mil) alunos em cursos de qualificação profissional e treinamentos realizados na escola ou *in company*, nos cursos Técnicos Pós-Médios e nos cursos de Aprendizagem Industrial.

A unidade de Toledo desenvolve cursos nas áreas de Metalmecânica, Automobilística, Eletroeletrônica, Confecção e Vestuário, Automação Industrial, Segurança do Trabalho, Gestão Industrial, Alimentos e Bebidas, Refrigeração e Climatização, Construção Civil e Gráfica, sempre tendo em vista a empregabilidade e, quando necessário, a reconversão profissional dando ênfase aos aspectos de dignidade e cidadania.

Novos equipamentos, técnicas e tecnologias de ponta fazem com que o ensino passe a ser visto como um importante fator de modernização e aprimoramento do parque industrial brasileiro.

Além de investimentos em novas máquinas, instalações e equipamentos, as indústrias necessitam também de mão de obra qualificada. A importância do saber e do saber fazer, assim como as novas responsabilidades e o manuseio de equipamentos complexos, conduzem a uma nova relação entre o homem e os aparelhos eletrônicos.

Empresas que se modernizam precisam contar com trabalhadores treinados, de maior escolaridade e, por isso, possuidores das habilidades intelectuais exigidas pelas inovações introduzidas na produção industrial. Tomar decisões, estar preparado para as mudanças, compreender os fundamentos técnicos do trabalho e as relações que existem entre o trabalho e o indivíduo que o desenvolve e o conjunto da unidade produtiva, fazem com que se torne imprescindível ter uma boa base de conhecimento e educação.

Desta forma, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: Como os aprendizes avaliam seu desempenho profissional considerando os valores aprendidos no SENAI?

Portanto, este artigo tem o objetivo de apresentar os resultados com os menores aprendizes do SENAI de Toledo sobre a avaliação que fazem do seu desempenho profissional.

2 TRABALHO APRENDIZ

Pretende-se, com este trabalho, ressaltar a importância de que a entrada de adolescentes e jovens no mundo do trabalho deve começar pelos caminhos da educação, a partir da sua formação e acumulação de conhecimentos, no qual a profissionalização ocorre como um processo de preparação inicial para a transformação desses adolescentes e jovens em futuros profissionais. Para destacar a relevância do tema e toda sua amplitude, aborda-se brevemente a história da aprendizagem, a lei do menor aprendiz, a relação SENAI/Empresa, e as qualidades avaliadas nos menores e jovens aprendizes para sua inserção no mercado de trabalho.

2.1 Aprendizagem, Lei do Menor Aprendiz e relação Senai/empresa

A aprendizagem, desde os seus primórdios na Idade Média, foi uma solução adotada para a transmissão das técnicas de cada ofício e de preparação de novos artesãos demandados nas cidades e nos campos. Cada mestre mantinha tantos aprendizes, familiares ou por indicação de parceiros e amigos, que, ao mesmo tempo, produziam e, de forma assistemática,

aprendiam até que alcançassem o status de oficial ou de novo mestre. E, dessa forma, o ciclo se realimentava indefinidamente, provendo carpinteiros, pedreiros, canteiros, ferreiros, armeiros, tecelões, seleiros e outros artífices, tudo sob o manto protetor das corporações de ofícios.

Esse modelo permaneceu inalterado praticamente até a revolução industrial no século XVIII.

Com a industrialização, as nações europeias, com longa tradição de aprendizagem profissional, foram introduzindo, gradativa e juntamente com a aprendizagem no próprio local de trabalho, a formação metódica em ambientes especificamente organizados para as atividades de ensino. Essa mudança ocorreu seja por razões de maior eficiência e produtividade da aprendizagem metódica, seja por conveniência do ambiente fabril que passava a nortear-se por métodos, tempos e movimentos de produção nem sempre compatíveis com o processo de formação.

Com a formação metódica realizada em escolas de aprendizagem permanecia, contudo o problema da transição entre a escola e a produção propriamente dita. Diante disso, as empresas interessadas em assegurar um processo eficiente de expansão e renovação dos quadros profissionais passaram a receber aprendizes para a realização de um período de prática profissional curricular, de forma intercalada, concomitante ou subsequente ao período de aprendizagem metódica em ambiente escolar (SENAI, 2010).

No Brasil, a aprendizagem passa a ter presença significativa com o processo de industrialização, ganhando contornos mais definidos a partir da década de 40 do século XX, basicamente, por meio de duas medidas intimamente associadas:

1ª medida - criação dos Serviços Nacionais de Aprendizagem, a começar pelo SENAI, com o Decreto lei nº 4.048 de 1942, focalizado na indústria; e

2ª medida - a obrigatoriedade legal de contratação e matrícula de cotas de aprendizes pelas empresas industriais a partir de 1942; essa obrigatoriedade foi legalmente estendida a todos os estabelecimentos produtivos a partir do ano 2000, com a Lei nº 10.097.

Nas últimas sete décadas a aprendizagem, acompanhando o desenvolvimento da indústria e da economia brasileira, em termos de produtividade e tecnologia, vem apresentando ciclos de crescimento e de declínio.

No SENAI, desde 1999, com o projeto Novos Rumos, a aprendizagem vem crescendo e se renovando continuamente. Nesse sentido, o SENAI, por antecipação, encontra-se em alinhamento à atual política pública de fortalecimento da aprendizagem que, de fato, constitui

uma virtuosa associação entre formação e emprego. Trata-se de uma valiosa oportunidade, ainda que não se trate de garantia plena, de inserção de jovens no mercado de trabalho formal.

Em resumo, a aprendizagem apresenta, atualmente, duas dimensões indissociáveis e igualmente relevantes: uma etapa na escola e outra na empresa em situação real de trabalho. A etapa na escola caracteriza-se por atividades planejadas de ensino e de aprendizagem, compreendendo disciplinas instrumentais e relacionadas, bem como simulações e práticas em ambientes pedagógicos. A etapa na empresa, integrante do currículo da aprendizagem, deve ser pedagogicamente articulada à etapa escolar, mas não se confunde com a prática desenvolvida na própria escola.

Em função da multiplicidade de situações do aprendiz e da empresa, a etapa da aprendizagem na empresa apresenta uma complexidade operacional que acaba dificultando a adoção de procedimentos uniformes. Conquanto necessária, a realização dessa etapa precisa ser flexível e individualizada, ajustada às condições da cada aprendiz e de cada empresa.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão da etapa na empresa integrante do currículo da aprendizagem serão apresentadas e examinadas, a seguir, a regra geral, o significado de atividades teóricas e práticas, três questões operacionais, situações fora do padrão e algumas soluções prática (SENAI, 2010). A regra geral:

A aprendizagem profissional é regulada por lei (artigos 428 a 433 da CLT) e concretiza-se por meio de contrato de trabalho especial, com duração máxima de dois anos, entre um jovem de 14 a 24 anos de idade e uma empresa, exceto para aprendizes com deficiência. Durante o contrato de aprendizagem devem ser desenvolvidas atividades teóricas e práticas, de complexidade progressiva, correspondentes a uma formação técnico-profissional metódica.

Assim dispõe a norma. Sua aplicação, todavia, apresenta uma grande variedade de situações, especialmente na parte referente às atividades teóricas e práticas, cuja compreensão parece não ser muito clara tanto para as instituições que realizam a aprendizagem quanto para os órgãos de fiscalização.

O Glossário de educação profissional e tecnológica do SENAI (2010) registra os seguintes conceitos:

• Teoria – é o conjunto de conhecimentos, conceitos ou princípios sistematizados que explicam fenômenos ou fatos e que podem fundamentar uma prática. Em educação profissional, é o conjunto de conhecimentos e conteúdos fundamentais de determinada profissão, pedagogicamente organizados e indissociavelmente articulados à prática.

• Prática – é a execução ou realização de uma atividade ou experiência, fundamentada ou não em uma teoria. Em educação profissional, a prática, indissociável da teoria, é absolutamente indispensável para a aquisição de competências.

Vê-se, pois, que atividade prática não quer dizer necessária e exclusivamente atividade em ambiente produtivo. Há prática tanto nas tarefas e operações típicas de uma ocupação na empresa quanto em ambiente pedagógico em oficinas de aprendizagem ou laboratórios. Sem dúvida, há prática na resolução de problemas e exercícios de matemática. Há prática na elaboração de desenhos, projetos e relatórios. E tudo isso com maior ou menor fundamentação teórica de conhecimentos humanos mobilizados de forma interdisciplinar.

Essa breve digressão serve para evidenciar que o emprego da expressão atividades teóricas e práticas no texto legal sobre aprendizagem conduz a equívocos e distorções conceituais e operacionais.

Seria mais adequado dizer aprendizagem profissional desenvolvida em duas etapas articuladas, uma na escola e outra na empresa, com teoria e prática nos dois ambientes, podendo-se supor predominância da prática na empresa.

Mas não se pode cogitar, também, de um currículo de aprendizagem sem expressivo componente de prática na própria escola.

A etapa na empresa corresponde ao que comumente se denomina prática profissional curricular realizada na empresa em situação real de trabalho.

De 2004 para cá, surgiram novas questões e novas interpretações, em decorrência da aplicação da Lei n° 10.097/2000 e, sobretudo, a partir da Lei n° 11.180/2005, do Decreto n° 5.598/2005, do Decreto n° 6.635/2008 e da Portaria n° 2.185/2009.

A Lei nº 11.180/2005, que amplia a faixa etária de 14 a 18 para 14 a 24 anos, pode ser considerada um marco divisório na trajetória histórica da aprendizagem no Brasil, com um novo perfil da clientela.

Nos últimos anos Toledo vem despontando como um município de crescimento exponencial tanto a nível econômico quanto de crescimento populacional, o que demonstra que cada vez mais as empresas precisam ampliar suas contratações de menores e jovens aprendizes. Aliado a esse crescimento das indústrias há um investimento constante em relação a pesquisa de novos produtos, ampliação de novos mercados, avaliação da concorrência, e por conseguinte, a contratação de novos funcionários e dentre eles, a cota dos aprendizes.

2.2 SENAI – trajetória histórica e qualificação de mão de obra para o mercado de trabalho

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) surgiu em 1942, como uma iniciativa dos empresários do setor industrial.

Hoje ele faz parte da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e da Federação das Indústrias dos Estados.

Sua missão é a de "promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira" (SENAI, 2011).

Para isso, atua em 28 áreas de Educação, através de suas 738 unidades fixas e móveis, presentes no Brasil inteiro que, ao todo, oferecem (SENAI, 2011):

- 1.263 cursos de aprendizagem industrial;
- 825 cursos técnicos de nível médio;
- 68 cursos superiores de graduação;
- 74 cursos superiores de pós-graduação.

Além disso, através do SENAI Empresas, oferece consultorias, apoio tecnológico, ensaios laboratoriais e cursos *in company* para a indústria do Estado. O SENAI também conta como o apoio do Centro Internacional de Inovação (C2i), que orienta e presta serviços em inovação empresarial com o objetivo de acelerar o desenvolvimento e a competitividade das empresas paranaenses.

Instalado em 14 de dezembro de 1986, o SENAI de Toledo iniciou as atividades regulares no ano seguinte, com cursos de eletricidade predial e industrial, torneiro mecânico, ajustador mecânico e cursos oferecidos pelas unidades móveis, como marcenaria, gráfica, solda, confecção, eletrônica, encanador, mecânica diesel e de automóveis, todos em nível básico de aprendizagem e qualificação.

Atualmente são oferecidos diversos cursos para menores e jovens aprendizes na unidade do SENAI Toledo nas áreas de Mecânico de Refrigeração, Mecânica Industrial, Mecânica de Manutenção Industrial, Eletrotécnica Industrial, Auxiliar de Produção em Alimentos, e Auxiliar Administrativo e de Produção Industrial para 210 alunos entre 14 e 24 anos, e destes, 125 alunos já estão inseridos no mercado de trabalho conforme prevê a Lei 10.097/2000 do Menor/Jovem Aprendiz.

A aprendizagem industrial é um importante instituto jurídico que associa emprego e formação. É regulada por normas do trabalho, da educação e das instituições formadoras. Pela legislação trabalhista, a aprendizagem concretiza-se com a contratação e matrícula do aprendiz. Na legislação educacional, a aprendizagem situa-se no âmbito da educação profissional como formação inicial ou educação técnica de nível médio.

No SENAI, a aprendizagem constitui objetivo regimental e estratégia prioritária de atendimento às cotas de aprendizes das empresas industriais contribuintes. Na relação contratual de aprendizagem, são partes a empresa empregadora e o aprendiz; nessa relação, o SENAI é uma instituição provedora de formação.

A aprendizagem industrial constitui objetivo regimental e estratégico do SENAI e sempre foi gratuita. Desenvolvida em cursos ou programas regularmente oferecidos para empresas contribuintes deve ser financiada com recursos da contribuição compulsória.

As alterações regimentais decorrentes do Decreto n° 6.635, de 05 de novembro de 2008, reafirmaram e fortaleceram a orientação institucional já adotada para essa modalidade formativa.

Os alunos dos cursos de aprendizagem industrial, contratados ou não, estão dispensados da auto declaração de baixa renda (conforme Resolução 394/09 do Conselho Nacional do SENAI) e são computados na parcela de gratuidade fixada no artigo 68 do Regimento, em função da obrigatoriedade legal de cota de aprendizes a que estão sujeitas as empresas e do compromisso regimental do SENAI de atendimento a essa demanda.

Os cursos de formação inicial compreendem as qualificações profissionais, com o mínimo de 160 horas, e os de aprendizagem industrial com no mínimo 400 horas.

E neste contexto, diversas empresas do nosso município têm parceria com o SENAI contratando esses menores e jovens aprendizes para iniciarem sua vida profissional em seus ambientes de trabalho.

2.3 Qualidades avaliadas nos menores e jovens aprendizes para sua inserção no mercado de trabalho

Os Cursos de Aprendizagem auxiliam no saber das coisas e saber fazer coisas, oportunizando o aprendiz a ter sua satisfação pessoal, à realização como pessoa, cidadão e trabalhador, em consonância com suas aspirações pessoais e profissionais. Entre os valores que o SENAI observa na preparação do profissional estão:

A **responsabilidade** envolve uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamentos para atender o que a empresa considera como atribuições do colaborador, assim como o de assumir seus atos, reconhecendo-se como autor destes e aceitando suas consequências. Sabe as atribuições da sua função e as realiza com responsabilidade. Pode-se resgatar o significado da palavra para avaliar sua aplicação. Aranha (2009) apresenta a origem da palavra responsável, que vem do latim *responsus*, do verbo *respondere*, significando aquele que responde por seus atos. O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade (DUTRA, 2002).

A **assiduidade/pontualidade** implica em cumprir com seus horários e não faltar ao trabalho, fatores importantes para o bom desempenho profissional e que demonstram interesse e comprometimento com a empresa. Ter funcionários nem sempre significa tê-los trabalhando durante todos os momentos do horário de trabalho, pois as ausências dos empregados provocam certas distorções quando se refere ao volume e disponibilidade da força de trabalho (BARBOSA, 2012).

Conforme Masiero (2009) a **produtividade** é a comparação entre os resultados de atividades produtivas e os recursos utilizados para obtê-los e Chiavenato (2003) diz que há um aspecto importante a ser considerado quando se introduz o conceito de qualidade de vida no trabalho, pois ela afeta profundamente as atitudes e os comportamentos que são importantes para a produtividade, como a motivação para o trabalho, a adaptabilidade, a mudança no ambiente de trabalho, a criatividade e a vontade de inovar e de aceitar mudanças.

Segundo Chiavenato (2003) **organização** é a realização dos trabalhos de maneira ordenada, econômica, correta e implementando maneiras de trabalhar, bem como organizar os ambientes a sua volta.

Segundo França (2012) a **proatividade** diz respeito à capacidade de antever a mudança de contexto interno e agir onde pessoas proativas procuram informações e oportunidades para fazerem as coisas acontecerem.

De acordo com Masiero (2009) o profissional precisa ser **flexível** para adaptar-se aos diferentes papéis desempenhados na empresa e deve acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade e não simplesmente as relacionadas ao trabalho.

Flexibilidade é estar aberto a inovações, apto a adaptar-se, a ajustar-se às mudanças (MOSCOVICI, 2010).

Ter **disponibilidade/disposição** é estar sempre disposto a ajudar e a realizar atividades junto aos colegas de trabalho, assim como em todas as que se referem à empresa. Atualmente, as pessoas não são mais vistas apenas como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa (BARBOSA, 2012).

A **colaboração** com os demais colegas e com a empresa nos momentos em que é solicitado. As pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham na organização para atingirem a seus objetivos. As organizações existem para servir às pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

Aptidão técnica se refere ao profissional que precisa ser competente em sua área específica de atividade (MOSCOVICI, 2010). Na avaliação do desempenho verifica-se, além do desempenho técnico do indivíduo, o comportamento do mesmo no ambiente de trabalho, quer como indivíduo, quer como grupo (KWASNICKA,1995).

Conforme Minicucci (2009) a **comunicação** humana só existe realmente quando se estabelece entre duas ou mais pessoas um contato psicológico, o que duas pessoas comunicam entre si é determinado pela percepção de si mesma e do outro considerando a situação, o conceito. A ideia comunicada está intimamente relacionada com as percepções e motivações tanto da fonte (emissor), como do destinatário dentro do contexto situacional. Daí resulta a percepção social.

Comunicar é manter a conexão entre as pessoas (SANTOS, 2011).

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. O **relacionamento interpessoal** pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe (MOSCOVICI, 2010).

O **comprometimento** se produz nas pessoas e entre estas, num processo de relacionamento baseado no respeito mútuo entre todos os membros do grupo. É um processo participativo, no qual a empresa e funcionários não só produzirão melhores soluções e decisões, mas, também um clima de maior satisfação das pessoas no trabalho.

Envolve o de sentir-se parte do todo e desta forma, realizar com qualidade as tarefas que lhe são confiadas.

Segundo Mattos (1993), não há qualidade de vida no trabalho sem que fundamentalmente existam os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa-empregado. É a felicidade o objetivo da ação

empresarial. Descobriu-se, de repente, que o homem não é uma peça de engrenagem, que o trabalhador tem sentimentos, quer ser reconhecido, quer participar e que isto faz a diferença.

De acordo com Masiero (2009) o **trabalho em equipe** diminui a distância entre as divisões e os departamentos fomentando a comunicação entre diferentes unidades organizacionais, e complementa dizendo que a formação de equipes compostas por membros de diversas áreas encoraja os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos a buscar os objetivos comuns da empresa como um todo.

O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal (MOSCOVICI, 2010).

Precisa-se aprender a trabalhar em equipe, maximizar o potencial de cada pessoa, aprender a viver com diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro de cada organização. É preciso entender que trabalhando em equipe aumentam-se as chances reais de superar os limites (SIRIANNI, 2004).

Para Alencar *apud* Masiero (2009) **criatividade e inovação** são conceitos muito próximos e estão intimamente ligados. Esses dois conceitos são, às vezes, usados como sinônimos. O autor considera que criatividade é um componente da inovação e sintetiza os processos de elaboração de novas ideias, por parte do indivíduo ou de um grupo de indivíduos. Já o conceito de inovação engloba a concretização e aplicação de novas ideias e tem sido um termo utilizado para descrever as ações das organizações.

Já Neto e Canuto (2010) afirmam que inovação é algo novo que gera valor adicional enquanto Chiavenato (2010) diz que criatividade significa a aplicação da engenhosidade e imaginação para proporcionar uma nova ideia e a inovação requer criatividade.

De acordo com Masiero (2009) uma **liderança** confiante inspira funcionários para maior desempenho, assim como os ajuda a se tornarem mais seguros com relação às suas próprias habilidades.

Para Neto e Canuto (2010) liderança é a capacidade de inspirar confiança e influenciar pessoas visando atingir algum objetivo proposto. O líder é capaz de obter concordância com suas ideias e propósitos pelo grupo do qual está à frente, enquanto Banov (2009) aponta que o estilo de liderança remete à maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento dos seus liderados.

A **postura profissional** é essencial para o profissional, o qual deve comprometer-se com a empresa onde está inserido, valorizando a cultura organizacional e portando-se de forma a fazer valer no seu cotidiano as normas e regras estabelecidas. As redes sociais devem

ser utilizadas apenas para os assuntos exclusivos da empresa e em nenhum momento para assuntos particulares ou como forma de entretenimento.

Praticar relações humanas significa mais do que estabelecer ou manter contatos com outras pessoas. Significa estar condicionado a ter uma atitude ou estado de espírito que permita compreender os outros, respeitando sua personalidade e suas diferenças. Esse conceito se aplica a qualquer situação (ALAIRE apud CHIAVENATO, 2006).

Conforme Drucker (1999) a **ética** é a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações. A ética lida com o que pode ser diferente do que é, da aprovação ou reprovação do comportamento observado em relação ao comportamento ideal. O comportamento ideal é definido por meio de um código de conduta, ou código de ética, implícito ou explícito.

Segundo Nash *apud* Masiero (2009) a ética é importante porque cada profissional tem responsabilidades individuais e sociais. O fazer está ligado à competência, à eficiência que todos devem possuir para exercer bem a sua profissão. O agir se refere à conduta do ser perante o conjunto de atitudes que deve assumir no desempenho de suas atividades.

Já Chauí (2010) diz que a conduta ética é aquela na qual o agente sabe o que está e o que não está em seu poder realizar. A ética é o estudo dos fundamentos da ação humana. A ética possibilita a análise crítica para atribuição de valores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de procedimento utilizado neste trabalho foi o levantamento e a pesquisa bibliográfica. O levantamento é procura obter dados diretamente da fonte, geralmente envolvendo interrogação de pessoas por meio de questionários e entrevistas. Já a pesquisa bibliográfica fundamenta conceitualmente o trabalho visto que é desenvolvida por meio de material já publicado (CERVO; BERVIAN, 1996)

O instrumento de coleta de dados é o questionário envolvendo 17 questões sobre o desempenho profissional do aprendiz na empresa em que atua.

A população pesquisada consiste em um universo de 144 menores e jovens aprendizes matriculados no SENAI/Toledo, durante o primeiro semestre de 2012. Entretanto, foram 85 os menores e jovens aprendizes que responderam o questionário, obtendo-se uma taxa de retorno de 59%.

Os dados foram coletados no período de julho a agosto de 2012.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Procurou-se analisar como os aprendizes se avaliam em relação a algumas competências essenciais no exercício profissional conforme gráfico 1.

No levantamento feito junto aos 85 menores e jovens aprendizes, algumas questões importantes puderam ser percebidas, pois dos 17 aspectos avaliados sobre o seu próprio desempenho profissional, os aprendizes afirmaram que realizam um bom trabalho nos seguintes aspectos:

- 97,6 % Colaboração – Colabora com os demais colegas e a empresa;
- 94,1% Comprometimento – Realiza com qualidade as tarefas que lhe confiam;
- 92,9% Relacionamento Interpessoal – Estabelece bom relacionamento com os colegas e o gestor;
- 91,8% Responsabilidade – É responsável em relação às atribuições de sua função;
- 90,6% Flexibilidade e Ética – É flexível em tarefas e sabe se adaptar à mudanças/É ético no ambiente de trabalho – “sabe colocar-se no lugar do outro”;
- 89,4% Trabalho em Equipe – Trabalha em conjunto e consegue atingir objetivos com a equipe;
- 88,2% Disponibilidade/Disposição e Postura Profissional – Está sempre disponível e disposto/Evita fofocas e conversas paralelas (*msn*, *Orkut*, *facebook*), veste-se de acordo com as normas da empresa;
- 87,1% Produtividade – Trabalha com alta produtividade e qualidade sempre procurando melhorá-las;
- 85,9% Aptidão Técnica – É capacitado para exercer a função para o qual foi contratado;
- 81,2% Assiduidade/Pontualidade e Organização – Nunca falta ao trabalho e sempre cumpre com seus horários/É organizado e procura organizar os ambientes a sua volta;

No entanto apenas 74,1% afirmaram que sabem comunicar-se e que existe uma interação entre gestor e aprendiz.

Torquato (2002) considera que a comunicação, em todas as suas formas – cultural, administrativa, social e de sistema de informação - deve funcionar como uma orquestra, a qual deve estar em completa afinação. Um clima organizacional mal trabalhado, mal administrado, gerará ruídos na comunicação social.

Verificou-se ainda que nos aspectos: Liderança 57,6% (sabe liderar as pessoas a sua volta), Proatividade 56,5% (desenvolve atividades diferentes e tem iniciativa) e Inovação/Criatividade 52,9% (busca soluções e gera ideias novas para as situações propostas) muitos aprendizes se avaliaram como tendo um desempenho insuficiente.

O aprendiz deve possuir, o mais profundamente possível, conhecimento sobre a empresa em que trabalha. Também se preocupar com sua formação pessoal e seu desenvolvimento que deve ser constantemente aprimorado durante sua vida profissional.

A habilidade de inovar depende de fatores como: as pessoas, as organizações e instituições, nossos sistemas de valores e incentivos e nos modos que estes dirigem nosso comportamento tanto individual como coletivamente.

Segundo Zacarelli e Cardoso (2001), mais do que responsabilidade e pró-atividade exige-se hoje que o profissional seja inovador, que faça parte da solução e não do problema.

Toda a formação de equipe exige, que dentre os membros, exista um líder; uma pessoa capaz de colocar-se à frente da mesma e ser o elo entre a equipe de trabalho e a organização. Ele é responsável pelo desenvolvimento e pela qualidade de produção da mesma. Segundo Hardingham (2000, p.35), “o estilo ideal de liderança é qualquer um que melhor se adapte à equipe”. Nesse sentido, percebe-se que há ligação entre estes três aspectos, pois todos envolvem atitudes de ir além, fazer a mais do que apenas o que lhe compete no seu dia-a-dia.

Com inúmeras oportunidades batendo à porta, é fundamental que tanto os profissionais já inseridos no mercado quanto os jovens estudantes busquem se qualificar para abraçar melhor a chance de emprego e mais do que isso: atender à demanda do mercado e contribuir para o desenvolvimento do país.

Ainda se faz necessário um exercício da profissão e especialmente do saber fazer bem o que lhe compete. Os adolescentes e jovens inseridos nesta cultura de ter as coisas prontas e muito fáceis com informação e acesso rápido a tudo, ainda precisam estar sendo desafiados e orientados por aqueles que estão acompanhando a sua formação profissional – SENAI (teoria) e Empresa (prática) a desenvolver esses aspectos que são essenciais para a permanência no mercado de trabalho atual.

A entrada de adolescentes e jovens no mundo do trabalho deve começar pelos caminhos da educação a partir da qual se fará a aprendizagem profissional, possibilitando a esses menores e jovens a possibilidade de adquirirem uma formação profissional escolar e no ambiente de trabalho (JOSVIAK, 2009).

As culturas que valorizam o trabalho e o trabalhador criam no sujeito uma dimensão social da atividade produtiva, vínculos sociais e comunitários, relações interpessoais e afetivas, fundamentais para as pessoas.

5 CONCLUSÃO

A aprendizagem tem como objetivos inserir os menores e jovens no mercado de trabalho e qualificar mão de obra. Estes por sua vez se complementam, visto que no contexto atual, apenas é selecionado e consequentemente permanece no mercado de trabalho aquele que está qualificado e em constante processo de aprender, desaprender e reaprender.

Visto que a aprendizagem se caracteriza por ser um contrato especial onde o vínculo escola técnica e empresa é uma regra, o aprendiz deve obrigatoriamente realizar suas atividades tanto em uma quanto em outra com dedicação e empenho. Isso fornece aos menores e jovens uma experiência riquíssima a qual só agrega valor enquanto pessoa e especialmente enquanto profissional.

Todos estes aprendizes têm seu modo de ver o mundo e as relações de trabalho organizadas de uma forma totalmente nova, a qual é vivenciada através da associação teoria com prática, fazendo parte do mundo de trabalho e tendo a oportunidade de aprender a partir do que as empresas cultivam como valores e conhecimentos fundamentais para o desempenho profissional das suas atribuições.

É nítido o crescimento e o amadurecimento que estes aprendizes vão tendo com o passar do tempo e a forma como uma grande maioria deles se percebe parte daquela nova realidade, assim como, vão adquirindo autonomia tanto financeira, mas especialmente nas funções que lhe competem dentro das organizações.

Muitos desses aprendizes têm suas vidas orientadas para uma nova direção, e se percebem agentes de mudança e inclusos no mercado de trabalho. As empresas também reconhecem o potencial e a evolução desses aprendizes, tanto que ao final dos seus contratos, muitos deles são efetivados como funcionários.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, Nisce. **Gestão de Pessoas.** Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAVBMAF/gestao-pessoas>. Acesso em: 30 set. 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAUÍ, Marilena **Convite à filosofia.** 14. ed. São Paulo: Ed. Afiliada, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas:** como transformar gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto **Princípios de Administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira **Administração com qualidade**: conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: Blucher, 2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho:** Uma abordagem Psicológica. São Paulo: CENGAGE Learning, 1992. v. 1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Luiz de. Vai esperar o chefe mandar? **Revista Você S/A.** p. 68-70. Jul., 2012.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe.** São Paulo: Nobel, 2002.

JAPIASSÚ, Hilton. **Dicionário básico de filosofia.** 5. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

JOSVIAK, Mariane; BLEY, Regina Bergamashi. **Ser aprendiz!:** aprendizagem profissional e políticas públicas: aspectos jurídicos, teóricos e práticos. São Paulo: LTR, 2009.

Manual da aprendizagem: o que é preciso saber para contratar o jovem aprendiz. 3. ed. Brasília: MTE, SIT, SPPE, ASCOM, 2009.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas:** teoria e funções com exercícios e casos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS, Francisco Gomes de. **Fator QF – Quociente de Felicidade.** São Paulo: MAKRON Books do Brasil Ltda, 1997.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas:** psicologia das relações interpessoais. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal:** treinamento em grupo. 19. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional:** o comportamento humano no trabalho. 2. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

PRADO, Fernando Leme. **Os novos cursos de graduação tecnológica:** história, legislação, currículo, organização curricular e didática. Curitiba: Opet, 2006.

SANTOS, Ruzia Barbosa dos. **Oratória:** guia prático para falar em público. Brasília: SENAC, 2011.

SENAI. Departamento Regional do Paraná. **Confecção:** profissão e mercado: iniciação profissional. Curitiba: SENAI/PR, 2011. (Coleção SENAI - Os Especialistas, v.1).

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Departamento Nacional. **Diretrizes da aprendizagem.** Brasília, 2010.

SIRIANNI, Carmen. A **Força das Equipes.** Disponível em: <http://www. rhplus.com.br >.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZACARELLI, Sérgio B.; CARDOSO, René F. Estratégias para motivação e desenvolvimento de carreiras. **Revista Você S/A.** São Paulo. A.3, mar. 2001.

PERCEPÇÃO DE MELHORIAS: IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DE UMA COOPERATIVA MÉDICA

MARTINEZ, Dayane
RIBAS, Danielle
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo investigou a percepção dos funcionários da área regulamentar e atuarial em uma cooperativa médica com sede na cidade de Toledo-PR, com relação à implantação do plano de cargos e salários e avaliação de desempenho que se encontra em fase inicial. O estudo é exploratório com corte transversal em julho de 2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo. Os dados primários foram coletados por meio de um questionário aplicado a quinze funcionários, e, os dados secundários, foram retirados dos registros da organização. Os dados foram tratados de forma numérica e analisados descritivamente. Os resultados apontaram que 48% dos funcionários percebem melhorias após a implantação da política de remuneração, em contrapartida, para 52% a situação da empresa piorou ou continua igual. Os fatores que melhoram com a mudança foram: oportunidade de crescimento, clima organizacional, segurança para propor modificações, salário, comunicação interna e autonomia no trabalho. E os fatores que pioraram foram: sentimento de valorização e estabilidade ou segurança no emprego.

PALAVRAS-CHAVE: expectativas; mudanças; política de remuneração.

1 INTRODUÇÃO

Na última década o ambiente organizacional passou por inúmeras transformações, o avanço tecnológico trouxe maior agilidade às informações permitindo o aumento das atividades executadas no dia-a-dia, exigindo maior qualificação dos funcionários e constante busca de conhecimento para ampliar competências, de forma a manter-se num mercado em evolução contínua e acelerada. Neste contexto, não foram apenas os funcionários que perceberam a necessidade de se adequar, os gestores se deram conta de que quando as pessoas sentem-se valorizadas e incentivadas a aprimorarem-se, elas produzem com mais qualidade mostrando sua capacidade para desenvolver aptidões com maior segurança e competência, dentro da organização (LACOMBE, 2005).

A capacidade das empresas em se adaptar com maior rapidez ao novo modelo organizacional, ditado pelo ambiente externo, é fator determinante para demonstrar sua postura frente às mudanças. A implantação de uma política de remuneração é algo que muda radicalmente a cultura de uma empresa, gerando expectativas positivas nos funcionários e gestores, é um marco na vida da empresa, pois motiva a busca por uma carreira sólida assegurada pelo tratamento uniforme e transparente, com oportunidade de crescimento igual para todos, ou gera descontentamento dos que por comodismo e insegurança resistem às mudanças. Ainda, em se tratando de plano de carreira, a avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para o gestor analisar o grau de desempenho de seus funcionários, não somente pelo que eles percebem, mas também pelo que o próprio funcionário acha que está desenvolvendo.

Em uma cooperativa não é diferente, pois é por meio do desempenho das pessoas que se mensuram os resultados de qualidade, produtividade e satisfação dos clientes. Desta forma, a cooperativa que dá ênfase a qualidade de vida, motivação, crescimento, desenvolvimento pessoal e profissional de seu capital humano, tem seus resultados econômicos e financeiros otimizados, atingindo seus ideais, baseados na premissa de que a prática cooperativista é definida como uma união de pessoas voltadas para um objetivo comum, organizados em bases democráticas para atender solidariamente às necessidades econômicas e sociais de todos (NUNES, 2005).

Neste contexto, o cooperativismo pode ser entendido como o movimento mundial com o objetivo de instituir uma sociedade igualitária, livre e fraterna, através da organização social e econômica da comunidade em termos democráticos, para atender suas reais necessidades, remunerando adequadamente o trabalho de cada um dos sócios-cooperados. É o cooperativismo, então, mais uma doutrina, um sistema ou forma de livre associação que, baseado em valores e princípios de autoajuda, busca benefícios socioeconômicos para seus participantes.

Em consideração aos argumentos anteriores o estudo buscou responder a seguinte questão: Quais as melhorias percebidas pelos funcionários da área regulamentar e atuarial de uma cooperativa médica, com a implantação do plano de cargos e salários e avaliação de desempenho?

2 GERENCIANDO PESSOAS

As primeiras teorias da administração preocupavam-se mais com os métodos e controles de produção, fazendo com que a máquina organizacional funcionasse como um relógio e quando algum trabalhador não estivesse produzindo bem, seria necessário trocá-lo por outro que tivesse um desempenho melhor (FERREIRA, 2000).

O ser humano inicialmente era visto como um ser econômico dentro de uma visão mecanicista que o considerava como ser previsível, e, que incentivos financeiros, controle e treinamento bastavam para conduzi-lo à produtividade. O modelo industrial de produção, fundamentado no pensamento de Taylor, via o homem como uma simples peça da engrenagem montada para fins econômicos. Não se admitia que o mesmo pudesse questionar, permitia-se apenas que executasse ordens e seguisse normas. No entanto, desde os tempos de Taylor até os nossos dias, muitos modelos e teorias sobre como gerenciar pessoas e organizações foram elaborados e todos eles contribuíram cada um em sua época, para ajudar no processo gerencial e na sustentabilidade organizacional, já que não existe, segundo o autor, um único modelo que resolva toda a complexidade organizacional.

Entre as áreas da administração talvez a mais delicada seja a área de Recursos Humanos, por tratar diretamente de todos os envolvidos na organização, ou seja, trabalha com as expectativas, realizações e frustrações das pessoas que exercem suas atividades na empresa (GRAMIGNA, 2007). Funciona como uma ponte que interliga os interesses pessoais com os interesses da empresa utilizando-se dos mais variados métodos para tornar o trabalho eficaz, valorizando o funcionário sem perder o foco nos resultados, quebrando o paradigma e que a área de Recursos Humanos era entendida como departamento de pessoal.

Para a autora, a cada dia a gestão de pessoas toma seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.

Seu sucesso depende de vários fatores, tais como: a cultura da empresa, sua estrutura e ambiente organizacional, o ambiente interno e externo em que esta inserida, afinal, administrar os recursos humanos representa o esforço da empresa em atrair profissionais do mercado de trabalho, prepará-los, adaptá-los, desenvolve-los e incorporá-los ao esforço produtivo, utilizando os profissionais adequadamente (KWASNICKA, 1995). Gerir pessoas exige estratégias para atraí-las, motivá-las e mantê-las na empresa.

Apesar de esta visão ser da década de noventa, corrobora Dutra (2008) com sua validade. Todas as questões são válidas e de empenho diário para que sejam bem articuladas objetivando atrair, manter e desenvolver os talentos que contribuem para a sustentabilidade organizacional. Para isso, deve a empresa desenvolver políticas que possibilitem tais ações e manter os seus melhores talentos e inteligências, frente a um contexto de mercado de alta concorrência.

Desta forma, para o autor, o recrutamento e seleção apresentam-se como a porta de entrada da organização, é preciso, portanto, que a área de gestão de pessoas conheça a necessidade da empresa para o cargo, identifique as competências dos candidatos e saiba avaliar o quanto ele será aproveitado na organização, buscando também práticas para mantê-los e impulsioná-los a obter o crescimento dentro da empresa. Porém, o desafio é identificar os talentos, observar que responsabilidades poderão assumir e que problemas serão capazes de enfrentar.

Ressalta Dutra (2008, p. 14), "o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar, o comprometimento das pessoas, o que só é possível se elas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor". No entanto, as organizações também devem assumir um compromisso de fazer o acompanhamento deste funcionário ingressante para que alcance os melhores resultados e desempenho na execução de suas tarefas. Assim, as pessoas deixam de ser vistas como engrenagens e passam a ser vistas como pessoas com habilidades, conhecimentos, atitudes, sentimentos e emoções. O importante é compreender que, seja qual for o foco utilizado pela empresa, o desenvolvimento das pessoas será fundamental para a crescente busca da excelência nos negócios (ARAUJO, 2006).

A preocupação então é desenvolver práticas capazes de empenhar as pessoas para que os objetivos e metas se enquadrem entre interesses da empresa e os interesses individuais, sem que ocorram conflitos. Daí então, a importância de se ter uma avaliação de desempenho bem definida e comprometida com os resultados, que impulsione tanto o comportamento quanto o envolvimento e comprometimento das pessoas com as mudanças que serão inseridas na empresa.

2.1 Mudanças Organizacionais

Destacam-se, entre os vários processos de mudança que afetam a sociedade, as transformações relativas ao trabalho humano. A sociedade contemporânea passa por

momentos de transformações contínuas proporcionadas por novas tecnologias e novos modelos de gestão. Essas mudanças são impulsionadas pela necessidade de superação da concorrência, agilidade e inovação constante (ZARIFIAN, 2001).

Apesar de fundamentais para a sobrevivência da organização, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reações nos funcionários. Essas reações variam entre a aceitação imediata à proposta de mudança, até a resistência completa a qualquer tipo de mudança.

Segundo Chiavenato (1999, p. 188), “com os novos tempos de mudança, transformação e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem”.

São vários os fatores que causam diferentes reações comportamentais frente às modificações percebidas no ambiente organizacional, desde o fato de a mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho o que por muitas vezes gera um sentimento de ameaça.

Também a maneira como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações, que são motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas (DUTRA, 2008).

Para o autor, as mesmas variáveis podem atuar facilitando e dificultando as mudanças, dependendo de como forem percebidas e comunicadas, podem atrair o envolvimento e participação dos empregados. Assim, a mudança organizacional é entendida como a modificação significativa, planejada ou não nas pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura, que atinja a maioria dos membros da organização, com objetivo de melhoria no desempenho e garantia de sustentabilidade em resposta às demandas internas e externas.

Durante o processo de mudança é comum que haja resistência dos funcionários, pois o desconhecido gera incertezas, questionamentos e tira as pessoas de sua área de conforto. A forma como a empresa se posiciona e envolve seus funcionários no processo, vai determinar seu sucesso ou fracasso. As pessoas sentem-se inseguras e ameaçadas com mudanças tão significativas como a reestruturação de todo o organograma da empresa, bem como com a implantação de uma política salarial baseada em uma avaliação de desempenho até então desconhecida e nunca aplicada, são mudanças que vão além dos processos, pois impactam diretamente na cultura da empresa. Padrões de desempenho estabelecidos adequadamente

traduzem as metas e objetivos organizacionais em requisitos de cargo que indicam aos funcionários os níveis aceitáveis e inaceitáveis de desempenho (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Este momento deve ser enfrentado como novo desafio e deve ser comunicado de forma clara para todos os integrantes da empresa que serão atingidos pela nova estrutura, de forma a mostrar aonde a empresa quer chegar e quais as novas oportunidades e as chances de crescimento profissional, estes devem ser os pontos em destaque para que a equipe sinta-se motivada a alcançar os objetivos da empresa. Para Dutra (2008), honestidade, confiança e clareza minimizam a resistência e recusa a mudança.

Neste sentido, a importância das organizações estarem em constante aprimoramento, criando políticas para atrair e reter os melhores talentos, implantando treinamentos específicos, avaliações de desempenho adequadas e um plano de cargos e salários bem estruturado.

2.2 Plano de cargos e salários e avaliação de desempenho

O plano de cargos e salários é um instrumento de organização e normatização que permite ao gestor fixar critérios que possibilitem a administração dos cargos e salários de seus funcionários, independentemente do tamanho e ramo em que a empresa atua (PASCHOAL, 1993).

A decisão por sua implantação cabe exclusivamente aos diretores da empresa, no entanto para sua elaboração e ajustes é prudente contratar uma empresa de consultoria com o apoio técnico da área de gestão de pessoas.

Segundo Pontes (1998), na implantação da política salarial, é necessário seguir as etapas de planejamento e divulgação da política, bem como analisar e avaliar os cargos para efetuar o enquadramento correto, também é fundamental que se recorra a uma pesquisa salarial, para a construção da estrutura salarial, somente então é possível definir a política de remuneração e a implantação das carreiras profissionais.

Continua que, a finalidade do plano de cargos e salários é criar padrões e critérios confiáveis, para remunerar e promover os profissionais, com a intenção de estabelecer um relacionamento de confiança entre empresa e funcionário, além disso, percebe-se que nas organizações, não somente os salários como também os benefícios agregados, geram estímulos para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa.

Sua definição é muito importante e serve como orientadora para todos os gestores da organização que tem responsabilidade a gestão dos cargos e salários de seus empregados, nela todos os cargos da empresa são identificados, avaliados e classificados, para o estabelecimento de uma valorização relativa dos diferentes cargos e de um equilíbrio interno satisfatório. Nesta etapa é preciso tomar muito cuidado, considerando que a estruturação de níveis salarias inadequados dificulta a conservação dos talentos, além de causar um desequilíbrio interno, pois os funcionários costumam fazer comparações salariais com aqueles que exercem as mesmas atividades (PONTES, 1998).

A aplicação da política deve ser transparente e clara para todo o corpo funcional, de forma a assegurar ao empregado, o direito à informação do funcionamento da política, cabendo à área de recursos humanos sua atualização constante e correta utilização.

Nesta fase, alerta o autor, é necessário que se construam indicadores que sirvam de embasamento para mensurar o crescimento do funcionário, neste momento cabe utilizar a ferramenta de avaliação de desempenho, nela encontram-se informações sobre as responsabilidades de cada funcionário, requisitos e competências necessários para o alcance dos resultados desejados.

A avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (CHIAVENATO, 1997).

O objetivo da avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (1997), Pontes (1998) e Nassif (2006) é medir o desempenho das pessoas no trabalho, observando o desenvolvimento individual e coletivo dos funcionários, identificando oportunidades de melhorias através de planos de ações, buscando direcionar o desenvolvimento do funcionário e consequentemente melhorar os resultados da empresa.

A avaliação de desempenho para Nassif (2006) é uma eficiente ferramenta de gestão ajuda no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, orientando seu crescimento na carreira e possibilitando sua formação, capacitação e aperfeiçoamento. Também visa estabelecer um contrato com os colaboradores referente aos resultados esperados pela organização, acompanhar os desafios propostos e avaliar os resultados atingidos durante o ano.

A avaliação de cada colaborador deve ser tratada de forma confidencial entre o avaliador e o avaliado. Trata-se de um processo para desenvolver um diálogo positivo e construtivo entre gestor e colaborador, com o único propósito de desenvolvimento.

Ressalta Pontes (1999), que a avaliação de desempenho, portanto visa, além de estabelecer resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.

Com o resultado do processo de avaliação será possível identificar o nível técnico que se encontram os profissionais da empresa, como também levantar a necessidade de treinamento existente para cada profissional, e assim, treinar as pessoas certificando suas habilidades com o objetivo de melhorar seu desempenho dentro de sua função.

Para que uma pessoa possa ser avaliada e cobrada por um desempenho satisfatório, ela deve em primeiro lugar saber quais são suas atividades e o que elas implicam para o dia a dia da empresa, por isso a importância de manter as metas alinhadas aos objetivos, estabelecendo claramente os critérios e utilizando adequadamente o instrumento de avaliação de desempenho (NASSIF, 2006).

Na verdade, a avaliação de desempenho é realmente uma ferramenta onde se extraí características do funcionário, pois, verificam-se as qualidades das pessoas, mostrando ao avaliado sua real importância na empresa e seu potencial de crescimento, fazendo com que a organização coloque pessoas certas nos lugares certos.

Nos dias atuais as organizações tem percebido a necessidade de possuir um plano de cargos e salários regulado pela avaliação de desempenho. Para Barbieri (2012), esta ferramenta proporciona segurança tanto para a empresa quanto para o funcionário, é cada vez mais importante para as organizações que queiram se manter competitivas no mercado.

Implantar um plano de cargos e salários não se trata de aumento de salário como muitos pensam, trata-se de definir e organizar oficialmente quais cargos são necessários para o bom andamento do negócio, que requisitos precisam ter as pessoas que vão ocupá-los, quais funções deverão desempenhar e quanto se deve pagar por isso.

Em vista destes argumentos, as empresas têm buscado na avaliação de desempenho um apoio na tomada de decisão, através dela podem ser justificadas promoções, transferências e demissões, além de identificar quais funcionários necessitam de treinamentos e quais são os funcionários de alto potencial regulando desta forma o equilíbrio interno da empresa. E, principalmente estabelecer a cada um o seu justo mérito por desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo foi utilizado o método exploratório que proporciona uma visão geral de um determinado fenômeno, para então promover melhorias (LAKATOS, 1991). O corte foi transversal em julho de 2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram coletados por meio de um questionário. Os dados de fonte secundária foram coletados através dos registros da empresa e bibliografia.

O instrumento de coleta aplicado foi um questionário composto por 13 perguntas fechadas, nas seguintes escalas: melhorou, piorou, continua igual. Para Siqueira (2008), a escolha desse método permite avaliar o nível de percepção dos funcionários em relação às variáveis apresentadas.

O questionário foi distribuído aos avaliados pelo coordenador da área, e as respostas foram depositadas em uma caixa e recolhidas após 02 dias, a preservação da identidade dos participantes nos garantiu o retorno desejado. Este estudo foi realizado em uma cooperativa médica com sede na cidade de Toledo/PR. A população da pesquisa abrange todos os funcionários da área regulamentar e atuarial compreendendo um total de 15 pessoas. Os dados foram tratados de forma numérica e analisados descritivamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Descrição do processo de remuneração e avaliação de desempenho

Os dados foram coletados dos registros da empresa avaliada, que atua há 27 anos no mercado de saúde, com sede na cidade de Toledo-PR, possui três filiais na região oeste do estado, alocadas nas cidades de Assis Chateaubriand, Marechal Cândido Rondon e Guaíra.

Atualmente conta com uma equipe de 120 funcionários, distribuídos em 26 departamentos que estão divididos em seis áreas: mercado, saúde, administrativa financeira, assessoria, regulamentar e atuarial, e saúde ocupacional.

Em março de 2011, supervisores e coordenadores de área, reuniram-se por solicitação da diretoria executiva da cooperativa, para construir o planejamento estratégico dos próximos cinco anos. Focados na necessidade de gerir o capital humano, entre as metas estabelecidas

desenvolveram um plano de ação com o objetivo de implantar a política de gestão de pessoas na empresa, visando reduzir a grande rotatividade e melhorar a valorização dos funcionários.

Nos últimos anos, a situação era caótica, com o percentual de rotatividades atingindo 45% no primeiro ano de trabalho, gerando constante entra e sai de pessoas. Desestruturada e limitada à empresa possuía apenas três cargos: auxiliar de escritório, supervisor e coordenador de área, independente do nível de complexidade das tarefas desempenhadas, ou da escolaridade e tempo de serviço, todos os funcionários estavam enquadrados em um dos três cargos.

Os novos funcionários eram admitidos no cargo de auxiliar de escritório, onde permaneciam até alcançar a supervisão de seu departamento, sem grande perspectiva de crescimento. Também havia funcionários com anos de casa, ensino superior e pós-graduados, respondendo como supervisores em seus departamentos, no entanto, permaneciam registrados na função de auxiliar de escritório.

O risco de uma ação trabalhista por equiparação salarial era imenso, o que não ocorreu, pois, apesar da falta de critérios, a empresa sempre pagava seus funcionários em dia. Todos recebiam adiantamento salarial (quinzena), décimo 13º pago em parcelas nos meses de junho e dezembro, plano de saúde, uniforme, refeição, folga de aniversário, ajuda de custo para os estudos, convênios com farmácias e supermercados, enfim, os benefícios ofertados ofuscavam a diferença salarial que existia entre os mesmos cargos.

As áreas eram divididas conforme o perfil dos coordenadores, estes por sua vez eram seis supervisores que foram escolhidos pela diretoria, alguns com mais de 15 anos de casa. A empresa ficou sem gerente por dois anos, os coordenadores respondiam pela cooperativa, e quando não podiam resolver a questão, passavam o caso à diretoria. Mesmo sendo uma empresa de renome no mercado, as pessoas que chegavam, logo saiam, causando além de muitos gastos com contratação e rescisão, um grande desgaste nas equipes. Os reajustes salariais lineares ocorriam apenas com o dissídio anual, demais reajustes eram tratados caso a caso, sem critérios seguros ou bases claras de valor, o que resultava em funcionários insatisfeitos e lideres inseguros.

Então, em novembro de 2011, o planejamento estratégico foi aprovado pela diretoria, e a implantação da política de gestão de pessoas foi tratada como prioridade. O primeiro passo foi à contratação de uma empresa de consultoria em recursos humanos, com objetivo de reestruturar o organograma da cooperativa, bem como propor uma política de remuneração

juntamente com uma avaliação de desempenho que permitisse medir a performance das pessoas no trabalho.

A empresa contratada iniciou os trabalhos em fevereiro de 2012, coletando os dados para elaborar a descrição dos cargos, considerando os aspectos essenciais das funções, assim como, suas especificações, habilidades e competências para o pleno desempenho. Nesta etapa foram envolvidos os supervisores ou responsáveis de cada departamento, juntamente com os respectivos coordenadores de área. Em seguida realizou-se a avaliação dos cargos de forma a hierarquizá-los por ordem de importância, observando a escolaridade, experiência e complexidade das tarefas. A terceira etapa foi a pesquisa salarial, realizada nas empresas da região, servindo de base para compor a estrutura salarial, que unida a avaliação dos cargos, possibilitou a construção dos valores das faixas salariais para cada cargo. Nesta fase do trabalho, identificou-se funcionários mais qualificados ganhando menos e funcionários menos qualificados ganhando mais, também se observou funcionários que não possuíam os requisitos mínimos para o cargo, mas estavam na função.

Foram quatro meses de ajustes para a conclusão da proposta, que foi aprovada pela diretoria, implantada e apresentada aos funcionários no início de junho do mesmo ano. Após ajuste dos detalhes, o departamento de RH foi treinado pela empresa de auditoria para efetivar as mudanças de cargos e salários. Então, no final de junho os coordenadores e supervisores foram convocados para uma reunião, onde a empresa contratada apresentou uma das coordenadoras com sendo a nova gerente, bem como esclareceu os principais pontos da política de remuneração, apresentando também a estrutura da avaliação de desempenho que será aplicada após um ano da implantação e o novo organograma onde os departamentos foram agrupados em seis áreas.

No mesmo dia, houve uma reunião com todos os funcionários coordenada pela empresa de consultoria, para breve explanação, onde foi apresentada a nova gerente. Também se fez um apanhado geral acerca das mudanças na nomenclatura dos cargos, divisão das classes, níveis salariais, surgimento de novos departamentos e extinção de outros, novo agrupamento das áreas, etc. A metodologia da política salarial e avaliação de desempenho, juntamente com o novo organograma foram disponibilizados em uma pasta pública no servidor da empresa, para que todos tivessem acesso. Os funcionários que já trabalhavam na empresa, foram enquadrados em uma classe (cargo) e nível salarial, conforme definido na política de remuneração. Dos seis coordenadores, um assumiu a gerência, outros dois voltaram ao cargo de supervisores, e quatro permaneceram na coordenação. Todos os demais

supervisores foram enquadrados no cargo de analista sênior, e os auxiliares de escritório foram divididos em cargos de auxiliar administrativo, assistente I ou II, e analista Junior ou pleno.

A metodologia da política salarial estruturou a empresa em quatro eixos de complexidade, sendo eles: auxílio, sistematização e organização, análise e gestão. Em cada eixo de carreira estão agrupados os cargos com o mesmo foco de atuação e a diferenciação entre os cargos está na evolução do nível de complexidade.

O primeiro eixo é o de auxílio, que envolve atividades de natureza exclusivamente operacional focado nas atividades básicas, com cargos de auxiliares que atuam em atividades simples e repetitivas que exigem pouco treinamento, necessitando de instruções detalhadas e sob supervisão.

O segundo eixo é o de sistematização e organização, onde se desempenha atividades de média complexidade, com foco na organização de processos, neste eixo enquadram-se os assistentes I e II.

O terceiro eixo é o de análise, os cargos deste eixo executam atividades complexas que necessitam de conhecimento técnico e muita habilidade, focado na pesquisa, análise e resolução dos problemas. Aqui estão alocados os analistas, divididos nas categorias: júnior, pleno e sênior.

O quarto eixo é o de gestão, neste estão os supervisores, coordenadores e gerência, é caracterizado por atividades de gestão da área sob sua responsabilidade, atuando nas definições estratégicas que garantem o funcionamento da empresa de acordo com os planos operacionais definidos.

A tabela salarial da empresa possui nove classes representadas pelas letras: A, B, C, D, E, F, G, H, I, onde a letra A representa a menor posição hierárquica da tabela, com o cargo do eixo auxílio. Já as classes B e C, enquadram os assistentes I e II referem-se ao eixo sistematização e organização, as classes D, E, e F, representam os analistas júnior, pleno e sênior do eixo análise. O eixo gestão é representado pelas classes G, H e I, ou seja, supervisores, coordenadores e gerência. Cada classe salarial possui 05 níveis, com variação de 6% entre cada nível para as classes A até F e 11% para as classes G até I.

As classes representam a posição hierárquica existente dentro de cada carreira, numa escala crescente de salário, passível de mudança através de aprovação no procedimento de crescimento, que ocorre através da avaliação de desempenho ou por promoção. Os níveis

salariais representam a amplitude do mínimo até o máximo valor a ser pago em determinada classe salarial e significam a trajetória salarial horizontal definida para cada cargo.

As alterações salariais ocorrem em quatro situações: anualmente e de forma linear pelo dissídio; por enquadramento, para quem estava recebendo um salário inferior ao mínimo previsto para o seu cargo na tabela salarial; por crescimento horizontal, através dos resultados da avaliação de desempenho, considerando um tempo mínimo de 12 meses entre uma alteração e outra, e no máximo em dois níveis; ou, por crescimento vertical (promoção) quando se muda de um cargo para outro cargo superior, ocorrendo a mudança de classe salarial, desde que haja a vaga e que o candidato tenha o perfil solicitado, o tempo mínimo entre uma promoção vertical e a próxima é de 24 meses.

4.2 Resultado do questionário

Após a aplicação dos 15 questionários houve retorno de 100% validando o estudo.

Quadro 01: Resultados

Considerando as mudanças atuais, responda:	**Melhorou**	**Piorou**	**Continua**
Igual			
1. Autonomia no trabalho.	08	01	06
2. Comprometimento com as metas da empresa.	05	02	08
3. Satisfação com seu cargo atual.	07	03	05
4. Comunicação interna.	08	00	07
5. Segurança para propor modificações.	09	02	04
6. Satisfação com o salário atual.	08	00	07
7. Oportunidade de crescimento na empresa.	11	02	02
8. Relacionamento com a chefia.	05	00	10
9. Cooperação entre os departamentos.	05	03	07
10. Sentimento de valorização.	06	05	04
11. Estabilidade ou segurança no emprego.	06	04	05
12. Clima organizacional.	09	00	06
13. Divisão das áreas.	06	05	04
Total de Apontamentos	**93**	**27**	**75**
Porcentagem	**48%**	**14%**	**38%**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Após aplicação dos 15 questionários, com base nos resultados apontados no quadro 01, constatou-se que dentre os 13 itens avaliados, apenas oito apontaram uma percepção de melhoria acima de 50%. Em primeiro lugar totalizando 11 funcionários, esta a oportunidade de crescimento na empresa, em segundo o clima organizacional e a segurança para propor

modificações, apontados como melhoria por nove funcionários. Salário, comunicação interna e autonomia no trabalho estão em terceiro lugar, percebidos como melhoria para oito respostas.

Com relação à forma como foram divididas as áreas dentro da empresa, e, o sentimento de valorização, cinco funcionários responderam que piorou e quatro estão descontentes com a estabilidade ou segurança no emprego.

Na escala de satisfação, continua igual, o relacionamento com a chefia foi assinalado por 10 funcionários, e oito apontam uma desmotivação quanto ao seu comprometimento com as metas da empresa. Quanto à satisfação com o cargo, sete funcionários estão satisfeitos, três responderam que piorou e para cinco continua igual. No quesito satisfação com o salário atual, oito funcionários perceberam que melhorou e sete que continua igual.

No contexto geral, houve uma percepção de melhoria para 48% dos respondentes. Para 14% a os itens pioraram e 38% disseram que nada mudou.

Portanto em resposta a pergunta do estudo, os resultados apontam que para 48% houve melhorias, em contrapartida, 52% percebem ter piorado ou permanecido como era. De acordo com os autores utilizados se todos os cuidados foram tomados na efetivação do sistema, as melhorias deveriam ser maiores. E, o ponto crítico é o relacionamento com as chefias, que é de vital importância para a efetivação de melhorias.

A empresa deve averiguar o porquê piorou ou continuou igual para estas pessoas, para poder determinar se na percepção delas o programa foi bem elaborado, se houve a participação necessária, se os critérios são considerados justos, se o programa foi devidamente comunicado, enfim, muitas podem ser as causas que ocasionaram a não compreensão do programa e insatisfação com o mesmo.

5 CONCLUSÕES

A política de remuneração baseada no plano de cargos e salários é defendida pelos autores como um dos principais instrumentos de gestão, pois garante o equilíbrio interno em relação aos cargos da empresa e seus níveis salariais, bem como garante o equilíbrio externo, atualizando-se a realidade do mercado. Constatou-se que é extremamente benéfico para as organizações estabelecer normas que assegurem um tratamento justo e competitivo, determinando estruturas salariais capazes de reter seus talentos e atrair os melhores

profissionais para a sua empresa. Há uma grande melhora no clima organizacional, ao se elaborar perfis de cargos que representam efetivamente a estrutura atual da empresa, tornando mais fácil definir e identificar claramente as responsabilidades básicas de cada cargo e seus valores relativos ao mercado, sem que haja distorções. Desta forma é possível alinhar os interesses econômico-financeiros da empresa como os interesses de crescimento e qualidade de vida de seus funcionários.

O estudo contribui para demonstrar que houve melhorias e os pontos a ser mais bem investigados para que todo o investimento realmente se efetive e estabeleça um ambiente de trabalho cooperativo e produtivo.

Para quebrar os paradigmas de uma empresa desestruturada e centralizadora, é necessário investir em uma estratégia de comunicação transparente acerca da divulgação da política, visando minimizar expectativas que geralmente ocorrem por falta ou omissão de informações. Também se faz necessário esclarecer que o plano não tem como objetivo final dar aumento salarial nem mandar ninguém embora e sim dar a cada um o seu mérito por sua produtividade. Para uma maior aceitação é muito importante que após a implantação a comunicação continue, com muita clareza sobre os objetivos e a metodologia, para assim conquistar a participação e comprometimento de todos.

Portanto, o estudo demonstra que o investimento foi válido e que as melhorias ainda necessitam ser promovidas.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBIERI, H. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: Práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I**. Recursos Humanos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial.** De Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração. São Paulo: Pioneira, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, M. EVA. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

NASSIF V. M. J. **Gestão do fator humano:** uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2006.

NUNES, R. E. S. S. **Socioeconômica solidária:** para o desenvolvimento integral, democrático e sustentável. Rio de Janeiro: Cedac, 2005.

PASCHOAL, L**. Administração de Cargos e Salários**. 7. ed. São Paulo: LTR, 1993.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 7. ed. São Paulo: LTR, 1998.

_________. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTR, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos.** 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

A SATISFAÇÃO COM O AMBIENTE DE TRABALHO NA EMPRESA MÁQUINAS NOGUEIRA

NOGUEIRA, Odete Caigaro

COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo investigou a satisfação com o ambiente de trabalho na empresa Máquinas Nogueira. O estudo foi de avaliação com corte transversal de maio a setembro de 2012 sem considerar a evolução dos dados no tempo. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 20 questões com escala de satisfação. A população pesquisada foi 21 funcionários. Os dados foram tratados e forma numérica e apresentados em tabela. Os resultados apontaram que há alta satisfação para aproximadamente 12 dos 21 respondentes e os fatores mais críticos são: atividades muitos rotineiras, participação nos lucros, e comunicação com as chefias.

PALAVRAS-CHAVE: ambiente; satisfação; trabalho.

1 INTRODUÇÃO

O fim do século XX e o início do século XXI trouxe a certeza de uma inexorável interdependência da economia global. Junto com a globalização, a competitividade é imperativa, constituindo uma realidade impossível de ser ignorada e, resumindo em sua essência, a busca incessante das organizações por alternativas de diferenciação competitiva; alternativas estas que constituem em algumas situações, a base de sobrevivência das organizações e em outras, a perspectiva de vanguarda. De fato, a competitividade está ditando as regras no cenário empresarial (DEMO, 2010).

Para Dejours, Dessors e Desriaux (1993), o trabalho não significa apenas um modo de se ganhar a vida, mas uma maneira de inserção social, podendo ser fator de equilíbrio e desenvolvimento pessoal e não apenas fator de deterioração física e psíquica. Assim, o trabalho e o significado desse trabalho, bem como as condições em que ele é realizado, são fatores preponderantes no estado de felicidade do indivíduo.

Segundo Zalewska (1999) em seu estudo sobre a importância dos relacionamentos sociais nos aspectos do trabalho e na satisfação no trabalho, aponta que a satisfação no trabalho conduz à melhor saúde física e mental, relatando que ocorre uma menor incidência de doenças em trabalhadores satisfeitos e, consequentemente, uma melhor qualidade de vida desses. A preocupação com o bem-estar dos funcionários deve ser constante por parte da organização. Esta devendo avaliar as condições de trabalho, se proporcionam ambiente favorável, visto que o trabalho tem forte influência no comportamento do indivíduo, tanto no ambiente interno como externo. Portanto, a qualidade de vida no trabalho é de suma importância para os funcionários.

As organizações, Marras (2011) estão cada vez mais evoluindo da ênfase nas tarefas, para a ênfase nas pessoas, visto que são os recursos mais importantes e que para executarem com eficiência suas tarefas devem estar motivadas e satisfeitas com o ambiente de trabalho e com as atividades que executam.

Em vista destes argumentos o estudou respondeu a seguinte questão: Qual a satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho da Empresa Máquinas Nogueira?

2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O maior capital que as organizações possuem são as pessoas que dela fazem parte, responsáveis pela garantia dos resultados. Porém, para conseguirem alcançá-los e também para se fortalecerem no mercado em que atuam com uma forte competitividade é preciso promover o bem estar e a satisfação desses clientes internos e externos, ou seja, oferecer qualidade de vida. As empresas buscam a melhoria dos seus produtos constantemente, todavia, dão pouca importância no relacionamento dos seus funcionários, tanto internamente, quanto externamente. O ambiente organizacional pode ser definido como a agregação de todas as condições, eventos e influências que envolvem e interagem nesse ambiente (SILVA 2002).

Conforme Teixeira (2005) ambiente organizacional é um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação. Tais percepções levam o grupo a se comportar de determinada maneira respondendo aos estímulos deste ambiente. Por isso,

quanto de maior qualidade as políticas organizacionais, maior será a qualidade do ambiente organizacional.

Portanto para Oliveira (1997) o ambiente empresarial se refere ao conjunto de todas as variáveis externas à empresa que, de certa forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência da referida empresa. O ambiente de uma empresa Neste ambiente organizacional, empresários e funcionários devem agir como uma equipe, realizando seus afins individuais, para chegar ao objetivo principal. É fundamental que a empresa e os funcionários entendam que estão caminhando para a melhoria do clima, e que para concretizar tal objetivo devem ser estabelecidas metas e que sejam cumpridas.

Lerner (1996) ressalva, é necessário que cada pessoa tenha oportunidade, interesse, capacidade e dedicação no desempenho do seu papel, buscando satisfação no trabalho. Sua criatividade pode ser a solução para determinados problemas. Sua criatividade pode ser a solução para determinados problemas. É viável que os funcionários estejam abertos a críticas, sugestões e empolgados a participar.

Corroboram os autores que, os gestores devem ter em mente que a satisfação de seus funcionários é importante para o sucesso de sua empresa e é de extrema importância a busca de uma melhoria constante neste aspecto. Buscar conhecer cada pessoa que colabora com a organização e identificar o que não está a contento é fundamental para uma empresa que quer sobreviver no mercado atual. Pode-se dizer que funcionários motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho sujeitam a maior capacidade produtiva.

2.1 A satisfação no trabalho

Falar em satisfação dos funcionários é muito subjetivo, afinal, cada um tem seus objetivos e necessidades. Pode-se dizer então, que a satisfação de um indivíduo depende da sua formação, da sua ambição pessoal, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho, de suas experiências e do seu dia-a-dia.

Segundo Robbins (2002), a satisfação com o trabalho pode ser entendida como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Geralmente, uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresentam atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela que possui insatisfação apresenta atitudes negativas. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou

chamar de modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos á própria organização.

Para Herzberg (1997) o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação. Entretanto, os sentimentos de satisfação e insatisfação no trabalho não são antagônicos e, os fatores que os determinam devem ser analisados separados.

Para Spector (2005) e Marras (2011), a satisfação no trabalho é uma variável que reflete como o indivíduo se sente em relação ao trabalho em seus diferentes aspectos e de forma geral, define em termos simples que satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do seu trabalho. Apesar da satisfação das pessoas, de forma geral, não significa que elas estejam felizes com todos os seus aspectos.

A satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas em relação aos seus diferentes aspectos. A satisfação no trabalho é a variável central em muitas teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, tais como: a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente de trabalho. Ela tem sido apresentada como a causa de importantes realizações dos funcionários, das organizações, do desempenho no trabalho, saúde e longevidade. Por ser, possivelmente, uma das variáveis mais populares na psicologia organizacional, ela é frequentemente inserida em todos os tipos de estudos de fenômenos organizacionais (SPECTOR, 2005).

Segundo Robins (2005), satisfação com o trabalho é uma atitude geral de uma pessoa em relação ao contexto ocupacional de que participa, sendo que a avaliação que um trabalhador faz de sua satisfação ou insatisfação é resultante de um somatório de diferentes elementos, convivência com colegas e superiores; obediência a regras e políticas organizacionais; alcance de padrões de desempenho e aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal; dentre outros.

Esse autor ainda ressalta a importância de se entender o impacto da satisfação com o trabalho sobre a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade de empregados. Para o autor a satisfação leva ao comparecimento do trabalhador à empresa, quando não existem outros fatores que estimulem as faltas, gerando menor absenteísmo. Já a relação entre satisfação e rotatividade é influenciada por fatores como as condições do mercado, as expectativas quanto às oportunidades no emprego e o tempo de empresa.

A determinação da satisfação no trabalho e suas consequências na saúde do trabalhador nem sempre são claras. Para Teixeira (2005) muitos são os fatores podem atuar tanto como determinantes quanto como consequências da satisfação, a exemplo do relacionamento com os colegas de trabalho. Em determinada situação se este aspecto estiver negativo, ele pode gerar insatisfação no trabalho. Por outro lado, a insatisfação no trabalho pode gerar problemas de relacionamento no ambiente de trabalho.

A satisfação é dos funcionários bem como a dos clientes é tão fundamental para a sustentabilidade organizacional, aponta Marras (2011), que muito dinheiro é gasto para saber como está a satisfação dos clientes internos e externos a organização.

Neste sentido, compreender quais fatores que afetam a satisfação no trabalho é informação estratégica para o desempenho e sucesso organizacional.

2.2 Fatores que afetam a satisfação no trabalho

De acordo com Certo e Peter (1993), o ambiente organizacional é fator primordial para se executar uma análise ambiental de forma eficiente e efetiva. Ele é composto de variáveis que normalmente indicam como os recursos são distribuídos e usados.

Robbins (2002) ressalta que os funcionários insatisfeitos podem optar por sair da empresa e buscar um novo emprego que lhes proporcione satisfação. Bem como podem tentar melhorar as condições de trabalho através da comunicação, podem ficar esperando passivamente as condições melhorarem, mantendo-se fiel à organização ou ainda, reduzir seu empenho na realização das tarefas, aumentando os erros e o absenteísmo, ou seja, fazendo com que a situação piore.

A definição de Locke (1976) décadas antes orientava que a insatisfação no trabalho não é a um fenômeno distinto da satisfação no trabalho, mas a de seu oposto semântico, ambos são os dois extremos do mesmo fenômeno. Seus estudos seguintes descobriram que a forma como um indivíduo reagirá em resposta à emoção depende de seus valores, crenças, dificuldades e oportunidades oferecidas na situação e da forma como o aspecto é percebido, se como benéfico ou prejudicial (LOCKE, 1976).

Skinner (1973) realizou estudos importantes e descobriu que à insatisfação pode ser expressa de diversas formas: pedido de demissão, reclamações, insubordinação, furtos e fuga da responsabilidade. Tanto a satisfação como a insatisfação dos trabalhadores está ligada ao processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para

o alcance de uma determinada meta a chamada motivação, que a psicologia comportamental (ou behaviorista) considera como sendo uma força interior que leva a pessoa a fazer algo, para obter prazer ou evitar o desprazer.

Outra contribuição foi de Mccullough (1973) que analisa as várias necessidades de associação como o desejo que o indivíduo tem de estabelecer, manter ou restabelecer relações afetivas positivas com outros indivíduos. São pessoas com alta necessidade de associação preferem trabalhos em que haja interações com outras e valorizando o trabalho em equipe onde haja cooperação, apoio, coleguismo, concordância e coesão entre os membros da equipe.

Já aquele que tem alta necessidade de poder tenta causar impacto de alguma forma diante de outros, em detrimento de trabalhar com algo em que possam ter bom desempenho. Por essa razão, tendem a assumir mais riscos, desde que sejam visíveis aos que desejam impressionar. As pessoas com uma alta necessidade de poder preferem situações competitivas a situações de cooperação. Este estudo demonstra como as necessidades movem as pessoas e por isso saber sua orientação e necessidades é fator chave no gerenciamento de pessoas.

Desse modo, o funcionário pode ser treinado a agir de determinada maneira, a partir de estímulos externos, reforços positivos e negativos, recompensas e punições. A contingência do reforço é que leva à aprendizagem. O indivíduo não se expõe apenas às contingências da cultura organizacional ele ajuda a mantê-las na medida em que ela fortalece seus interesses levando a sua continuidade.

Estes estudos ainda são válidos em suas conclusões porque os indivíduos sempre desenvolvem novas necessidades com a evolução do contexto. Corrobora Xavier (2004), que a insatisfação é a grande causadora de problemas no trabalho e na vida particular do homem moderno, tendo em vista que o ser humano só terá uma vida plena se o seu trabalho for realizador. Ressalta ainda, que o trabalho é provedor de amigos, de conhecimento, de novidades, criatividade, conforto, diversão e do fato da pessoa ter a sensação de que pertence a algum lugar, identificando-se com o trabalho e com a empresa em que atua.

Neste contexto, as empresas precisam desenvolver políticas de gestão de pessoas que possam reter os talentos e promover a produtividade.

Conforme Marras (2011), o setor de recursos humanos encontra-se em evidencia por estar focado nas pessoas, descobrindo e explorando seu potencial como uma troca, dando-lhes benefícios e aproveitando seus benefícios. É preciso que as organizações vejam seus funcionários como parceiros investindo seus recursos na medida em que obtém retorno e

resultados satisfatórios. Através de seus resultados, a organização pode proporcionar retorno ao funcionário que está dentro da empresa dando vida e otimismo.

A empresa deve ver as pessoas como parceiras, desenvolvendo uma cultura na qual as pessoas são chaves importantes. A gestão de pessoas facilita o desenvolvimento dos funcionários através de programas de capacitação e qualificação e remuneração por mérito para estabelecer justeza e comprometimento, ressalta o autor.

A satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultados, tratamento e procedimentos justos. Todos devem procurar descobrir quais são as atividades que lhe dão maior grau de satisfação e alegria e, consequentemente, praticá-las mais, também, investigar os problemas que causam a maioria das preocupações e eliminá-los, tornando-se assim, seres humanos mais felizes e satisfeitos. Dessa forma, para Marras (2011) no mundo globalizado onde o principal ativo da empresa são as pessoas, identificar quais os componentes do trabalho que se opõem à descarga de energia produtiva é uma maneira de proporcionar mudanças que atenderão as necessidades chaves e a satisfação no trabalho.

Portanto, para Demo (2010) as mudanças vêm ocorrendo em velocidade e profundidade cada vez mais intensas, a obtenção de uma maneira competitiva, pois o fator sobre o qual se derivou o ganho competitivo pode ser assimilado rapidamente pelos concorrentes, tornando-se fundamental buscar diferenciais competitivos os mais sustentáveis possíveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi de avaliação que segundo Roesch (1996), objetiva avaliar programas, políticas, processos e ações para descobrir os pontos fracos e com isso indicar, se possível, implantar melhorias. O corte foi transversal, 12 de maio a setembro de 2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os de fonte primária foram por meio de um questionário. Os de fonte secundária foram coletados através dos registros a empresa e bibliografia.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 20 questões com a escala de nunca, às vezes e sempre satisfeito. O estudo foi realizado na empresa Máquinas Nogueira na cidade de Toledo Paraná. A população pesquisada foi todos os 21 funcionários.

Os dados foram tratados de forma numérica, e analisados de forma descritiva e apresentados em tabela.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Histórico da empresa

Os dados desta parte foram retirados Contrato Social da empresa e do histórico. A empresa Máquinas Nogueira iniciou suas atividades em 18 de novembro de 2006, com a inauguração de sua unidade na Rua Rui Barbosa, 2406 centro, no município de Toledo Paraná. Atua no comércio de máquinas de costura, acessórios e assistência técnica. Tendo como principais produtos de pauta: máquinas de bordado corte e costura. O corpo social de empresa é formado por 21 funcionários, os quais cada qual na sua área ajuda a empresa a ser o sucesso que é hoje. No inicio havia somente 20 facções hoje são mais de 80, todas em parceria em Toledo e região.

Atualmente é realizada a pesquisa de satisfação junto com as Assistências Técnicas que com esses números conseguem identificar o problema e a ação corretiva eficaz a ser tomada. São feitos treinamentos e campanhas motivacionais com os funcionários, mas o principal é que o cliente é prestigiado com a atenção dedicada no atendimento. É uma empresa cuja organização apresenta características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado como liberdade com responsabilidade, relações harmoniosas entre os funcionários e valorização do indivíduo. Estes correspondem ao conjunto de valores do líder, são repassados e compreendidos pelos funcionários mediante a presença e participação constante do proprietário/fundador nos setores de produção.

A empresa investe em seus funcionários, através de cursos, palestras, visita técnica, bem como incentiva o funcionário a estudar, dando bolsa de estudos, principalmente para quem quer ingressar no ensino superior, Prioriza o bem estar físico e emocional, de acordo com o que preconiza a legislação da segurança no trabalho. O investimento vai além do que preconiza a legislação, a empresa oferece plano de saúde para o funcionário e seus dependentes; vale transporte; seguro de vida e realiza periodicamente confraternização com a participação dos familiares.

Quanto a comunicação externa (marketing geral e representante) a Máquinas Nogueira investe em diversos eventos como: Exposições em feiras, participando das festas

gastronômicas no município de Toledo e colaborando com várias entidades assistenciais através de doações de máquinas de costura, para que estas entidades consigam arrecadar recursos. O comprometimento dos funcionários com a organização toma como base a relação respeitosa com o dono da empresa e a capacidade de liderar, pois, os valores e o seu modo de vida servem como exemplo a serem seguidos.

4.2 Resultado do questionário

Após a aplicação dos 21 questionários houve retorno de 100% validando o estudo.

Tabela 1: questionário

Indique sua satisfação em relação ao que abaixo se pede.	**Nunca Satisfeito**	**Às vezes Satisfeito**	**Sempre Satisfeito**
1.Quanto à organização da empresa.	02	10	09
2.Quanto à descontração com o ambiente de trabalho.	02	08	11
3.Quanto à qualidade do ambiente de trabalho.	00	09	12
4.Nesta empresa você utiliza toda a sua capacidade	03	10	08
5.Você está satisfeito com a função que executa.	02	10	09
6.Quanto às atividades rotineiras do cargo que trabalha.	05	10	06
7.Quanto a sua satisfação de trabalhar nesta empresa.	00	03	18
8.Quanto à integração do trabalho em equipe.	00	01	20
9.Quanto à participação nos lucros.	04	10	07
10.Quanto à comunicação com as chefias.	04	08	09
11.Quanto aos benéficos recebidos.	03	07	11
12.Tolerância quanto aos erros.	03	10	08
13.Quanto ao sistema de promoção.	02	10	09
14.Salário x trabalho executado.	01	08	12
15.Satisfação com o seu salário em relação com as outras empresas do mesmo ramo.	01	06	14
16.Produtividade das reuniões.	00	10	11
17.Quanto à oportunidade e apoio a qualificação.	01	02	18
18.Quanto à oportunidade de crescimento.	00	01	20
19.Quanto à forma de tratamento das chefias.	00	06	15
20.Quanto à forma de tratamento dos colegas.	00	01	20
Média de indicações	**1,65**	**6,9**	**11,9**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Constatou-se que o fator de maior satisfação foram trabalho em equipe, oportunidade de crescimento e a forma de tratamento dos colegas todos com 20 indicações de muito satisfeito.

Os fatores oportunidade de crescimento e trabalhar na empresa com 18 indicações de muito satisfeito foi seguido por forma de tratamento das chefias com 14 indicações de muito satisfeito e por salário em relação com outras empresas do mesmo ramo com 14 indicações de muito satisfeito.

Os fatores que estão menos satisfazendo foram: atividades rotineiras que são muitas com cinco indicações nunca e 10 às vezes satisfeitos, seguido por participação nos lucros com quatro nunca e 10, às vezes satisfeito e comunicação com as chefias com quatro nunca e oito às vezes satisfeito.

Portanto, resposta a pergunta do estudo e considerando as médias de indicações, conclui-se de para 11,9 há muita satisfação em relação aos fatores pesquisados contra 6,9 de ás vezes satisfeitos e 1,65 nunca satisfeitos.

5 CONCLUSÃO

Através deste estudo conclui-se que a Empresa Máquinas Nogueira em relação ao trabalho em equipe, oportunidade de crescimento e a forma de tratamento dos colegas foram satisfatórias.

De acordo com a pesquisa sugere-se que a empresa invista mais na comunicação interna, assim melhorando cada vez mais o relacionamento, como também a participação nos lucros e nas atividades rotineiras. O trabalho é fundamental tanto para a sobrevivência quanto para o desenvolvimento das pessoas. Para que as mesmas possam se realizar desempenhando suas tarefas é necessário estar satisfeito com o ambiente de trabalho.

O estudo contribuiu para alertar a organização onde ela pode melhorar de forma continua e com isso reter talentos e manter sua sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

CERTO, S. S. e PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio**. RAE - Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 33, 1993.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. ed. 8. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LERNER, Walter. **Organização Participativa:** mais uma poderosa tecnologia na busca da competitividade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração De Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2011.

MCCULLOUGH Winifred . **Ambiente do trabalho**: Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de**. Excelência Estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ROBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

______. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do curso de Administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SPECTOR, Paul, E. **Psicologia nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Revista Ciência da informação**, Brasília, v. 31, n. 2, maio/ago., 2002.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

XAVIER, R. A. P. **Trabalho, saúde e satisfação.** 2004. Disponível em: <http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php> Acesso em: 30 jun. 2012.

ZALEWSKA, A. M; valores de realização e as relações sociais como as condições da importância dos aspectos de trabalho e satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.** v. 5, 1999.

USO DE EPI'S EM UM SETOR DE LAVAGEM DE CAMINHÕES

ALENCAR, Soraia Carolina de Carvalho
SILVEIRA, Aline Dario

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo conhecer as condições de trabalho dos colaboradores que exercem a função de Serviços Gerais/lavador, a forma de utilização de EPI'S, o motivo de resistência ao uso dos mesmos e assim sendo sugerir propostas de melhoria para que sejam utilizados corretamente. O uso de EPI´s é fundamental para a preservação da integridade física dos colaboradores visto que os protege em caso de acidentes e garante o bem estar do trabalhador. A pesquisa de caráter descritivo, utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário aplicado aos colaboradores da empresa. Como principais resultados ressaltam-se a resistência ao uso de EPI's, por falta de conscientização para o uso adequado, falta de treinamentos com frequência, medidas essas que devem ser adotadas para reduzir ou neutralizar os riscos presentes no ambiente de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: segurança do trabalho; EPI's; proteção do trabalhador.

1 INTRODUÇÃO

Conforme a Norma Regulamentadora nº. 6, Equipamento de Proteção Individual (EPI) é todo dispositivo de uso individual utilizado pelo empregado, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho.

A utilização do EPI foi implantada no Brasil por volta dos anos 50, e desde então, para cada atividade desempenhada o equipamento de proteção foi sendo ajustado às necessidades do empregado, conforme exigências do trabalho, dando-lhes mais conforto, visando consequentemente a diminuição dos riscos de acidentes de trabalho.

A forma como são utilizados os EPI's é motivo de preocupação para os empregadores, tanto pela forma inadequada dessa utilização, quanto pela resistência ao seu uso, ocorrendo acidentes de trabalho que poderiam ser evitados.

É necessário que o empregado compreenda a necessidade do uso do EPI visando a proteção tanto individual quanto a coletiva, pois a conscientização dos riscos de acidentes a que estão expostos os orientará a correta utilização dos equipamentos de proteção sempre que

estiverem em trabalho. A questão é fixar essa importância, seja através de treinamentos, palestras, diálogos e conscientização, objetivando sempre melhorar as condições de segurança no trabalho.

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de pesquisa sobre uso de EPI´s pelos empregados na empresa prestadora de serviços. Embora a organização tenha CIPA constituída e divulgue os locais de riscos e promova treinamentos, permanece a dúvida: Os colaboradores utilizam os EPI´s de acordo com as recomendações legais? Além desta resposta, este artigo apresenta também os procedimentos e condições organizacionais para o desenvolvimento das atividades cotidianas no setor estudado.

Este é um estudo para verificar a utilização de equipamentos de proteção individual da empresa estudada, se ela está fornecendo corretamente os EPI´s, e também se há treinamentos de segurança disponibilizados pela empresa. Na seção 2 apresenta-se breve fundamentação sobre o assunto, seguida pelo detalhamento dos procedimentos metodológicos, para que na seção 4 os resultados possam ser analisados, finalizando, esta forma, com a conclusão.

2 DESENVOLVIMENTO

A administração, na realidade, é o trabalho específico da sociedade moderna, o trabalho que distingue a nossa sociedade das anteriores. Conforme Chiavenato (2000, p. 02) “a administração se revela nos dias de hoje como uma área do conhecimento humano impregnada de complexidades e de desafios. O profissional que utiliza a administração como meio de vida, pode trabalhar nos mais variados níveis de uma organização: desde nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização”.

Gerir ou administrar uma empresa envolve o planejamento de suas atividades, a organização e a direção de seu funcionamento, a coordenação e o controle de seus recursos financeiros, materiais e sem dúvida, de seus recursos humanos. Isso quer dizer que toda organização, seja pequena, média ou grande, tem que ter alguém, um setor ou departamento, responsável por tudo o que diz respeito às pessoas que nela trabalham. É esse alguém, setor ou departamento que vai desenvolver na empresa um conjunto de atividades ou ações chamada gestão de pessoas.

Drucker (2002) defende que, administrar é assumir tarefas, significa disciplina, mas

significa gente, também. Cada realização da administração é a realização de um administrador. A dedicação e a integridade dos administradores determinam se haverá administração ou desadministração.

De acordo com Freitas, Ulysses, Barracas (1999, p. 12) “A administração de recursos humanos se caracteriza pelos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, definição de cargos e salários, planos de carreira, benefícios, lida com as questões legais do trabalhador acompanha orienta e facilita seu trabalho, tendo como meta manter a motivação das pessoas dentro e fora da empresa”.

Em cada organização, o administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação e desenvolve estratégias. A tarefa básica da administração é fazer as coisas por meio das pessoas, com os melhores resultados.

Em qualquer tipo de organização humana, busca-se o alcance de determinados objetivos com eficiência e eficácia. A administração dirige o esforço dos grupos organizados.

As organizações passaram a privilegiar em seus processos seletivos, profissionais com currículos escolares mais amplos para exercer a função de gerir o pessoal, e já começaram a admitir a importância de profissionais com visão humanista com característica fundamental para exercer as mencionadas funções.

2.1 Gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho

A multiplicidade de ações e decisões que o administrador da empresa, principalmente da micro e pequena empresa, quando na maioria das vezes é o proprietário dela, tem de realizar e tomar ante os diversos compromissos para buscar a sobrevivência organizacional, faz com que não detenha suas atenções quanto ao ambiente de trabalho que oferece a seus funcionários.

Segundo Tachizawa (2006, p. 17) “a qualidade de vida provém da conscientização da empresa, em inserir uma administração voltada para um processo de renovação, qualificação, educação e orientação de seus funcionários, visando a prevenção de acidentes de trabalho [...] às vezes o trabalhador desconhece ou não dá importância aos riscos e doenças proporcionados pela exposição na execução de uma atividade”.

Maximiano (2004, p. 188) enfatiza que a qualidade é problema de todos e envolve todos os aspectos da operação da empresa. Acrescenta ainda que a qualidade exige visão sistêmica para integrar ações das pessoas, máquinas, informações e todos os outros recursos

envolvidos na administração da qualidade.

As questões políticas, econômicas e sociais dos países, bem como o processo de globalização trouxeram diversas incertezas ao campo do trabalho, onde a competitividade das empresas passou a ser maior num mercado altamente instável, com isso o trabalhador passou a substituir fatores como alta remuneração e estabilidade por melhor qualidade de vida (QVT) e maior participação nos processos decisórios das empresas. Esse fato abriu um novo assunto a ser pesquisado pelas empresas as quais hoje estão procurando atender as mais diversas necessidades presentes no dia a dia dos trabalhadores, por falta de condição, saúde e lazer, que deveriam ser fundamental.

Huse e Cummings (1985) explicam os pontos de maiores convergências e preocupações sobre as dimensões que poderiam trazer ao indivíduo uma melhor qualidade de vida, entre eles estão a adequada e satisfatória recompensa; segurança e saúde no trabalho; desenvolvimento das capacidades humanas; crescimento e segurança profissional; integração social; direitos dos trabalhadores; espaço total de vida no trabalho e fora dele; e relevância social.

A qualidade de vida no trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental com as condições de bem estar das pessoas. Desta forma, é importante para evitar os acidentes de trabalho que podem ocorrer pelos mais variados motivos, como desatenção, cansaço, descumprimento de regras de segurança utilização inadequada de dispositivos, por isso a importância de investir na segurança do trabalho nas empresas.

2.2 Segurança no trabalho

A segurança do trabalho é um fator importante nas organizações por se tratar de uma forma de manter sua integridade física e mental, assim aumentando a sua produtividade e não tendo como consequência de possíveis faltas e falhas na produção. A preocupação com o bem estar dos trabalhadores como forma de reconhecimento das pessoas nas organizações é um tema importante para ser abordado pelo profissional de administração e gestão de pessoas.

Para Baptista (1974, p. 15) higiene industrial é o “conjunto de conhecimentos relativos ao estudo e controle dos ambientes de trabalho, visando à melhoria da saúde e ao conforto do trabalhador”. Esse conceito introduz como função da higiene industrial a melhoria das condições de trabalho de um sistema produtivo. Se estabelecer uma ponte entre gestão da

saúde e a segurança numa organização, associada com o gerenciamento da qualidade organizacional, o resultado irá apontar que esses propósitos não devem e não podem estar dissociados.

O trabalho prioriza a prevenção de riscos de acidentes do trabalho existentes no ambiente de trabalho bem como as medidas preventivas adotadas para reduzir ou neutralizar as ações dos agentes agressores, conforme estabelece a Portaria 3.214/78 - Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho. Ou seja, a responsabilidade da empresa na construção de um ambiente de trabalho segura proporcionando oferecimento de EPI´s adequados e pelo esclarecimento de sua importância com desenvolvimento de programas de treinamento para funcionários, como reuniões, palestras e treinamentos de utilização de EPI's, emissão de ordens de serviço sobre segurança, buscando sempre melhorias.

Cardella citado por Barbosa (1999, p. 22) considera que "muito trabalho físico e mental e grandes somas de recursos têm sido aplicados em prevenção [...] o progresso científico e tecnológico criou métodos e dispositivos altamente sofisticados em vários campos de atuação humana, métodos e dispositivos altamente sofisticados em vários campos da atuação humana, inclusive na prevenção de acidentes".

Equipamentos de proteção somente deverão ser disponibilizados aos trabalhadores após a identificação e a avaliação do risco constatado, incluindo os meios de proteção disponíveis, bem como após a introdução de um programa de orientação quanto à importância do correto uso e conservação destes.

2.3 Equipamentos de Proteção Individual - EPIs

Equipamento de Proteção Individual (EPI) é todo dispositivo ou produto de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho.

A legislação que trata de EPI no âmbito da segurança e saúde do trabalhador é estabelecida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A Lei 6514 de dezembro de 1977, que é o Capítulo V da CLT, estabelece a regulamentação de segurança e medicina no trabalho.

A Seção IV desse capítulo, composta pelos artigos 166 e 167, estabelece a obrigatoriedade de a empresa fornecer o EPI gratuitamente ao trabalhador, e a obrigatoriedade de o EPI ser utilizado apenas com o Certificado de Aprovação (CA) emitido pelo Ministério

do Trabalho e Emprego (MTE), conforme exposto a seguir.

> Cabe às empresas:
> I. Cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho;
> II. Instruir o empregado, através de ordens de serviço, quanto às precauções a serem tomadas no sentido de evitar acidentes do trabalho ou doenças profissionais.
> Cabe aos empregados:
> I. Observar as normas de segurança e medicina do trabalho, inclusive as ordens de serviço expedidas pelo empregador.
> II. Colaborar com a empresa na aplicação dos dispositivos deste capítulo (V)
> Parágrafo único – Constitui ato faltoso do empregado a recusa injustificada:
> A observância das instruções expedidas pelo empregador;
> Ao uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) fornecidos pela empresa.

Guimarães (2005) enfatiza que os Equipamentos de Proteção Individual além de essenciais à proteção do trabalhador, visando à manutenção de sua saúde física e proteção contra os riscos de acidentes do trabalho e/ou de doenças profissionais e do trabalho, podem também proporcionar a redução de custos ao empregador.

Principais categorias de equipamentos de proteção e sua utilização, segundo Guimarães (2005), específica para o trabalho desenvolvido em lavagem de caminhões, objeto de estudo deste artigo, destinam-se a proteção auditiva, aos membros inferiores, superiores, tronco e cabeça, explicados a seguir.

Na proteção auditiva, os protetores auriculares fornecidos para a função de lavador são do tipo concha e ou inserção. A sua utilização é indicado devido o ruído excessivo podendo causar perda da audição do trabalhador.

Para proteção dos membros inferiores são fornecidos calçados fechados bota em PVC, durante todo o período de trabalho na lavagem de caminhões o funcionário deverá usar para evitar acidentes que envolvem derramamento e salpicos de substâncias de risco químicos, biológicos e impactos.

Para Guimarães (2005), o calçado deverá ser ajustado ao tipo de atividade desenvolvida como: botas de segurança em couro, botas de PVC, botinas e outros calçados de cano curto ou longo, com biqueira de reforço e solado antiderrapante, sapatilhas ou pró-pés descartáveis ou reutilizáveis são, geralmente utilizados na indústria.

A vestimenta tipo bata, bata de segurança impermeável, sem componentes metálicos, velcro ou cordão de poliéster para ajuste individual. Este equipamento é aprovado para proteção do tronco e membros superiores do usuário contra riscos de produtos químicos, umidade entre outros.

O uso do capacete classe B é indicado para a proteção do usuário contra impactos de quedas de objetos sobre o crânio.

A utilização da luva à base de borracha natural é aprovada para proteção das mãos dos usuários contra riscos químicos tais como detergentes, sabões, amoníaco e similares. Protegem o trabalhador dos riscos biológicos, químicos e físicos como, por exemplo, queimaduras químicas por substâncias corrosivas, inflamáveis, irritantes; calor (fornos e muflas) ou frio (materiais congelados e em nitrogênio líquido) extremo; as luvas protegem contra dermatites acarretadas pela exposição repetida a pequenas concentrações de substâncias químicas (GUIMARÃES, 2005).

Uso do cinturão de segurança, tipo paraquedista confeccionado em cadarço de material sintético na cor preta, de 47 mm de largura, com fivela dupla sem pino, confeccionadas em aço estampado, utilizadas para ajuste na cintura, um fivela de aço utilizada para ajuste de uma fita peitoral, uma meia argola em "D" de aço estampado, localizada na parte traseira, na altura dos ombros e regulável ao cinto através de um passador de plástico. O modelo é utilizado com os seguintes talabartes e segurança: 1) talabarte de segurança simples confeccionado em fita do mesmo material do cinturão possui um mosquetão de aço estampado com dupla trava, fixo por meio de costuras reforçadas em uma das extremidades e uma alça na outra extremidade fixa por meio de costuras reforçadas. 2) talabarte de segurança simples confeccionado em corda de polietileno torcida na cor azul de 12 m e diâmetro, possui um mosquetão de aço forjado com dupla trava, fixo por meio de encaixe em uma das extremidades e uma alça feita por encaixe na outra extremidade.

Segundo Barbosa Filho (2010), o uso e a higiene inadequados do EPI podem gerar problemas graves como infecções, reações alérgicas, esses cuidados devem ser tomados porque ainda é muito comum a resistência por parte dos trabalhadores em utilizar determinados EPIS, sob alegações de que, se por um lado protegem, por outro incomodam e geram desconforto.

Todos os equipamentos indicados na execução dos trabalhos devem ser utilizados para proteção do usuário contra riscos de acidente, o cinto, por exemplo, visando à proteção de queda em trabalhos em altura.

De acordo com Cunha (2006) e previsto na norma regulamentadora NR-6, Equipamento de Proteção Individual (EPI) é um equipamento de uso pessoal, com a finalidade de neutralizar certos acidentes e proteger contra possíveis doenças causadas pelas condições de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa desenvolveu-se em uma empresa que tem um setor específico para lavagem de veículo, empresa esta estabelecida na cidade de Toledo-PR. Gil (1999) define população de pesquisa como um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Nesta pesquisa a população foi formada por 10 pessoas, sendo 9 trabalhadores que exercem a função de lavador de veículos, todos do sexo masculino e 1 encarregado de pessoal, todos com a faixa etária de 18 à 59.

Essa pesquisa é de caráter descritivo, que se utiliza da pesquisa bibliográfica, com abordagem quantitativa para a coleta, tratamento e análise dos dados.

A pesquisa descritiva segundo Gil (1999) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno com o objetivo estudar as características de um grupo ou o estabelecimento de relações entre variáveis, neste caso o uso de equipamentos de segurança individual.

Para o desenvolvimento do artigo foi utilizado também pesquisa bibliográfica sendo desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Para Gil (1999) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A pesquisa quantitativa segundo Gil (1999) é um método de pesquisa social no qual predomina a abordagem numérica para o tratamento e análise de dados e normalmente implica a construção de inquéritos por questionário. Foi utilizado neste estudo o questionário estruturado com perguntas claras e objetivas, isto garante a uniformidade de entendimento dos pesquisados, abordando como pontos principais obrigatoriedade de uso, fornecimento de EPI'S, utilização, acidentes de trabalho e importância de treinamentos.

A entrevista e a observação foram outras técnicas aplicadas. A entrevista guiada, na qual as perguntas abordam um tema específico e a observação, que é uma técnica de coleta de dados que consiste em ver, ouvir e também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar (RICHARDSON, 1999). A entrevista foi aplicada ao encarregado de pessoas e a observação ocorreu no local de trabalho, na área de lavagem de veículos.

Para iniciar a coleta de dados, foi realizada visita no dia 13/06/2012 ao local de trabalho com exposição dos motivos da pesquisa, leitura e explicação das questões do questionário e foram feitos registros fotográficos, visualizações do desempenho das atividades

de higienização das carrocerias de caminhões, verificação dos equipamentos de proteção e outras anotações pertinentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico foi dividido em três partes, sendo que o primeiro apresenta os resultados da pesquisa sobre utilização dos EPI’S fornecidos pela empresa e utilizados, alguns resultados expostas em gráficos e outros em tabelas, o segundo é um relato sobre os equipamentos de proteção utilizados e fornecidos ela organização em estudo, e o terceiro buscou fazer a análise dos resultados obtidos durante a pesquisa.

4.1 Pesquisa sobre utilização de EPI´S

O perfil dos pesquisados aponta que 10 são do sexo masculino, sendo está a totalidade de entrevistados, 50% dos entrevistados tem em média de 54 à 59 anos, 30% com 31 à 35 anos e 20% de 18 à 29. Ou seja, a maioria já passa dos 50, sendo uma idade já avançada exigindo assim maior atenção dos empregados e empregadores quanto à segurança. Os pesquisados apresentam baixa escolaridade, visto que 60% estudaram da 1ª à 4ª série; já os outros 40% concluíram o ensino médio.

Aos pesquisados foi questionado se a empresa desenvolve treinamento sobre segurança, uso e obrigatoriedade do questionário. Todos os pesquisados afirmaram positivamente, visto que 80% dos entrevistados dizem que receberam treinamento os outros 20% não lembram. Dizendo que: “Devo ter assinado no dia da contratação uma folha para isso, mas não lembro muito bem”.

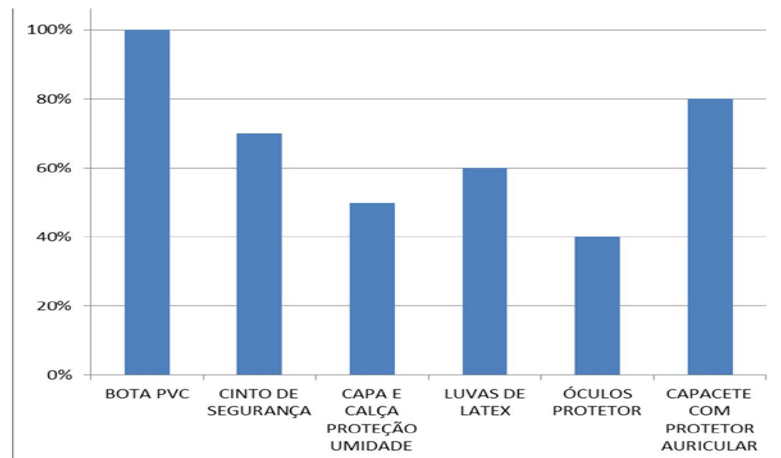
A empresa forneceu uma cópia assinada por um dos colaboradores que dizem não lembrar do treinamento, sendo está cópia da Ordem de Serviço (OSS) sobre segurança recomendada pela NR-1, onde tem por objetivo orientar os funcionários no que se refere aos riscos de acidentes de trabalho existentes no ambiente de trabalho, bem como as medidas adotadas para reduzir ou neutralizar as ações dos agentes agressores conforme estabelece a Portaria 3.214/78- Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho.

Todos os pesquisados citaram a Cipa como um dos treinamentos fornecidos pela empresa. Para demais os tipos de disseminação deste conhecimento, 70% indicaram treinamentos de segurança, 30% lembraram que houve alguns diálogos sobre ordens de serviço sobre segurança e 50% citaram que é feito demonstrações sobre uso correto dos

equipamentos de proteção. Estes foram os únicos tipos de treinamentos citados pelos empregados. Aulas expositivas, e oficinas não foram citadas dentre outros métodos de treinamento.

O gráfico 1 refere-se a equipamentos de proteção individual utilizados na função, sendo estes EPI'S citados pelos pesquisados:

Gráfico 1: Equipamentos de proteção utilizados na função citados por funcionários.



Fonte – Dados primários, 2012.

De acordo como gráfico 1, os funcionários afirmam que são fornecidos e quase sempre utilizam os equipamentos de proteção. Todos os entrevistados citaram a bota em PVC, 70% lembraram do cinto de segurança, 50% citaram capa e calça de proteção contra umidade, 60% luvas de látex, 40% óculos protetor e 80% citaram o capacete com protetor auricular como proteção.

A pergunta referente a acidentes de trabalho, se já sofreram ou não, obtendo 1% dos entrevistados envolvido em acidente de trabalho, teve como fator de causa a desatenção e falta de utilização do equipamento sugerido pela Engenheira de Segurança onde já havia feito análise de ambiente naquele local de trabalho.

Os empregados estavam sempre se justificando pela falta do uso do equipamento, segue resumo das respostas:

- O cinto de segurança incomoda, às vezes machuca e dificulta a rápida locomoção na hora de fazer a lavagem dos caminhões para retirada de dejetos;
- No calor a bata e calça protetora de umidade, juntamente com o uniforme em tecido que utilizamos embaixo da vestimenta aquecem muito;

- A bota em PVC aperta e fazem os pés transpirar, esquenta muito;
- As luvas são escorregadias, dificultando na hora de segurar a mangueira uma vez que quando vamos apertar para saída de água com a pressão que tem na máquina e às vezes escorrega e cai, e com isso temos que descer do caminhão para pegar novamente a mangueira;
- Os óculos protetores embaçam e atrapalham mais do que protege a visão;
- O capacete aquece e incomoda a cabeça.

Quando foram questionados sobre pensar nas consequências que podem sofrer ao deixarem de utilizar os equipamentos, as respostas obtidas foram:

- Com tanta coisa na cabeça, quando subimos para lavar o caminhão nem temos tempo de pensar nisso, é tudo muito rápido;
- Eu penso, mas fazer o quê? É assim mesmo;
- Geralmente eu não uso por que esqueço mesmo.

No quadro 2, encontra-se descrito o resumo das questões aplicadas e resultados obtidos em percentual.

Quadro 2: Resumo das respostas obtidas com a pesquisa de campo

PERGUNTAS	RESPOSTAS
INFORMAÇÕES ESCOLARIDADE	60% dos entrevistados não concluíram o ensino fundamental, outros 40% concluíram ensino médio sendo um deles o encarregado de equipe.
OBRIGATORIEDADE DE USO	80% sabem que os EPI's são obrigatórios para trabalho
FORNECIMENTO DE EPI'S	100% concordam que está sendo fornecidos os equipamentos
EPI	100% sabem o que é, e sabem que são para proteção. Porém alegam que "as vezes esquecem de usar".
UTILIZAÇÃO	70% afirmam que deixam de usar o EPI em algum momento. Os outros 30% não deixam de utilizar, sabem que são para proteção, e tentam ao máximo alertar os colegas quanto aos riscos de acidentes.
ACIDENTES DE TRABALHO	99% nunca sofreram acidentes de trabalho, 1% o funcionário que já sofreu acidente de trabalho, contou que foi por motivo de distração, deixando de utilizar a escada de segurança quando foi descer de um caminhão onde estava trabalhando, pulando do mesmo, ocasionando uma lesão no tornozelo direito.
IMPORTANCIA DE TREINAMENTOS	100% consideram treinamentos importantes, porém alegaram que não tem sido realizado com frequência.
INCÔMODO	70% dizem que EPI'S incomodam, os 30% dizem que incomodam, mas a proteção vem em primeiro lugar.
TREINAMENTOS PARA USO ADEQUADO	80% dizem que receberam treinamento quanto a forma de uso, os outros 20% não lembram.
CORRETA UTILIZAÇÃO	50% dizem que os colegas não usam de forma correta.

Fonte – Dados da pesquisa, 2012.

4.2 Relato sobre a gestão de EPI´s na organização estudada

Na entrevista/questionário foram aplicadas questões sobre fornecimentos de EPI's verificando que não há falta de fornecimento dos mesmos, sendo assim, o quadro 3 foi construído com descrições dos equipamentos, razão social do fabricante e número do certificado de aprovação:

Quadro 3: EPIS fornecidos pela empresa

Itens (EPIs) Fornecidos	Razão Social Fabricante	n.º c a
CALÇADO TIPO BOTA	VULCABRAS AZALEIA	15.475
VESTIMENTA TIPO BATA	PREVEMAX CONFECCÕES	21.444
CALÇA	PREVEMAX CONFECCÕES	21.416
LUVA A BASE DE BORRACHA NATURAL	VOLK DO BRASIL	10.695
PROTETOR AUDITIVO	KALIPSO LTDA	14.470
CINTO PARAQUEDISTA		27.580
TALABARTE		18.088
CAPACETE CLASSE B	LEDAN IND. E COM. LTDA	5.862
PROTETOR AUDITIVO	LEDAN IND. E COM. LTDA	7.593

Fonte – Dados secundários, 2012.

Um ponto fraco foi identificado a respeito do uso dos equipamentos, pois quase sempre apontam esquecimento ou incômodo, criando assim resistência ao uso dos equipamentos de proteção, o que deveria ser hábito consciente, ou seja, que fosse fixado de forma prática e aceitável que o empregado utilize o equipamento pela sua saúde e proteção, não porque a empresa pede que assim seja ou exija.

A empresa fornece os equipamentos de proteção indicados pela Engenheira de segurança conforme avaliação ambiental identificando como grupo de risco físico, com seguintes agentes de risco: ruídos e umidade escritos no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais da empresa.

Na visita, foi visualizado o uso de equipamentos de proteção, sendo eles: botas de PVC, capa e bata protetora contra umidade, luvas de segurança, capacete de segurança com protetor auditivo. A princípio o cinto de segurança usado na prevenção de quedas em trabalhos em altura não estava sendo utilizado por um dos funcionários, que logo depois passou a utilizar.

Não há falta de fornecimento de EPI's, no máximo um atraso por esquecimento do supervisor de pessoal, as queixas estavam voltadas ao desconforto em utilizar os

equipamentos.

Na visita ao local de trabalho foram feitos registros fotográficos como complementação, comentados na sequência.

Figura 1: Equipamentos de proteção



Fonte: Dados primários, 2012.

Na figura 1, o colaborador aparece utilizando os equipamentos de proteção, luvas, uniforme, cinto de segurança e talabarte e ao lado aparece o protetor auditivo anexo ao capacete classe B. O funcionário ainda estava se preparando para subir no caminhão e realizar a higienização do mesmo.

Figura 2: Equipamentos de proteção na lavagem da carroceria do caminhão



Fonte: Dados primários, 2012.

Na figura 2, o funcionário aparece fazendo a limpeza sem o uso do cinto de segurança e protetor auditivo, após descer do caminhão alegou ter esquecido de utilizar o cinto, pois o motorista estava com pressa.

4.3 Análise sobre os resultados

O questionário apresentou resultados favoráveis e desfavoráveis a respeito do uso de equipamentos de proteção, parte dos entrevistados os utilizam, sendo eles a grande maioria. Porém em algum momento retiram os equipamentos esquecendo e até mesmo deixando de utilizar novamente e assim passam o horário de expediente até a chegada de um técnico ou supervisor, encontram-se sujeitos a acidentes de trabalhos provocados por desatenção que podem acarretar problemas maiores por não estar com proteção adequada.

Nota-se que há falta de monitoramento no desenvolvimento dos trabalhos deveria ter um técnico de segurança vigiando e orientando os funcionários no que diz respeito da utilização dos equipamentos. Outro problema de maior destaque é a falta de conscientização dos funcionários referente a não deixar em momento algum de utilizar o EPI.

A partir dos resultados, verificou-se que os colaboradores entrevistados utilizam os equipamentos de proteção, mas às vezes esquecem-se de usá-los. Intercalam o uso do equipamento completo para lavagem de um caminhão, geralmente quando fazem a pausa, ao retornar falta o uso completo dos mesmos, o que não deveria ocorrer. Nestas horas em que deixam de lado os equipamentos, os funcionários não estão cientes da vulnerabilidade a acidentes de trabalho, o que um acidente pode acarretar em sua vida o quanto irá modificar suas rotinas e de sua família também.

Torna-se preocupante o fato que 70% dos entrevistados deixam de utilizar o equipamento de proteção em algum momento, pelo fato de incomodarem ou esquecerem, talvez se houvesse um técnico de segurança ou outro responsável fazendo monitoramento, cobranças, instruindo-os sobre a utilização dos equipamentos, com o tempo passaria a ser um hábito. Pois alguém com os olhos voltados a segurança e alerta a riscos de acidentes do trabalho poderia ajudar a evitar incidentes, tais como o esquecimento. Desta forma, seria imediata a reparação, aumentando assim a segurança de todos.

Também é preocupante a questão de conscientização do EPI, uma vez que 100% dos colaboradores sabem o que significa e para que servem, e ainda assim deixam de utilizar. Desta forma, encontra-se a oportunidade e a necessidade em investir em treinamentos, visto

que a maioria dos entrevistados concordou que a empresa fornece treinamentos, porém já faz algum tempo que não realizam nenhum.

Os resultados apontam que não estão sendo bem absorvidas as medidas preventivas aplicadas pela empresa, outros métodos deveriam ser utilizados, estes mais claros e objetivos ao entendimento dos trabalhadores, que por terem dificuldades de interpretar questões acabam não absorvendo eficazmente o que foi sugerido. Sendo assim, é preciso avaliar e identificar essas questões sendo esquecimento, falta de conscientização, falta de cuidado e atenção, falta de monitoramento, em seguida desenvolver procediementos de acordo com as necessidades dos colaboradores para que os objetivos possam ser atingidos, alcançando resultados positivos.

5 CONCLUSÃO

O principal objetivo do presente trabalho foi identificar a resistência por parte do trabalhador em utilizar os equipamentos de proteção individual, além de conhecer suas condições de trabalho. Através de dados observados na pesquisa, pode-se verificar que a falta do uso dos EPI'S não é de exclusiva responsabilidade do funcionário, a empresa também tem a obrigatoriedade de instruir de forma adequada e eficaz sobre a utilização e obrigatoriedade dos equipamentos.

Conforme questionário aplicado, análise visual e arquivos fotográficos, pode se dizer que há falta de monitoramento e maiores instruções por parte do empregador ao utilizarem equipamentos de proteção, não basta somente exigir que o funcionário utilize as luvas, o capacete, o cinto de segurança, botina, entre outros. Orientações devem ser fornecidas, capacitações realizadas visando conscientização adequada para que utilizem sempre que estiver em trabalho, terem consciência de que podem solicitar quando necessário e que também devem zelar ao máximo pela guarda e conservação dos mesmos, fornecer treinamentos com mais frequência com foco em EPI's.

Sugere- se ainda que a empresa faça um programa de treinamento em que sejam abordados: a obrigação legal do empregado e empregador, manter foco na forma correta e que devem utilizar a todo o momento, ressaltando que parte das sugestões foram fornecidas pelos trabalhadores na última pergunta do questionário, momento em que poderiam sugerir ações para facilitar o desenvolvimento de suas atividades.

Zocchio (2002, p. 26) salienta que "a segurança do trabalho é uma responsabilidade tanto do empregado quanto do empregador, para assim poder ter condições apropriadas para o trabalho com segurança e uma melhor qualidade de vida aos funcionários, podendo assim prevenir os acidentes".

É de fundamental importância para a saúde e integridade física do trabalhador que sejam utilizados os equipamentos de proteção individual e que o façam de forma adequada, adotando medidas preventivas para reduzir ou neutralizar as ações dos agentes agressores, levando em consideração as responsabilidades e obrigações de cada um, buscando um ambiente saudável, seguro e livre de acidentes.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Hilton. **Higiene e Segurança do Trabalho**. Rio de Janeiro: SENAI, 1974.

BARBOSA FILHO, Antonio Nunes. **Segurança do Trabalho e Gestão Ambiental.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARDELLA, Benedito. **Segurança no Trabalho e prevenção de acidentes.** São Paulo: Atlas, 1999.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho.** 36. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CUNHA, Marco Aurélio Pereira da. **Análise do uso de EPI's e EPC's em obras verticais**. Tese (Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho) – Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Carlos. **Percepção quanto à utilização de equipamentos de proteção individual e coletiva pelos servidores do LACEN-ES.** Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo

Cruz, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMINIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teoria da Administração**. da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

MAXIMIANIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Alexandre Demetrius. **Tratado de Segurança e Saúde Ocupacional.** São Paulo: LTR, 2005.

Pesquisa Qualitativa. Disponível em: <http://www.pesquisaquantitativa.com.br/pesquisa-quantitativa.htm>. Acesso em: 01 ago. 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIBA, Tuffi Messias: **Legislação de Segurança, acidentes do trabalho e saúde do trabalhador.** 7. ed. São Paulo: LTR, 1997.

SARAIVA, Editora: **Segurança e Medicina do Trabalho**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SILVA, Neise Freitas; COELHO, Claudio Ulysses Ferreira; BARRACA, Renato. **Recursos Humanos**: Administração e qualidade. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy: **Gestão com Pessoas.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ZOCCHIO, A. **Prática de prevenção de acidentes**: ABC da segurança do trabalho. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CONCESSÃO DE CRÉDITO: ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVA AGRÍCOLA DO MÉDIO OESTE DO PARANÁ

SILVA, Leandro Oliveira da

CAMARGO, Gilmar José

RESUMO

O crédito tem se tornado um importante instrumento na operacionalização das atividades agrícolas. Assim as cooperativas têm buscado uma maior eficiência na análise e determinação de limites de créditos aos seus clientes, visando uma otimização de seus investimentos e consequentemente retorno sobre ele. No que diz respeito à oferta, o agente financeiro não pode conceder crédito a todo tomador interessado visto que, dada a falta de informações, poderá colocar em risco seu portfólio de produtos ou serviços. Em se tratando da demanda, tomadores devem estar bem informados a respeito dos termos dos contratos ou diferentes documentos que estão assinando, caso contrário podem comprometer sua renda ou capital por conta de falta de informações concretas e bem explicadas no mesmo. O presente artigo propõe-se a demonstrar através de estudo de caso os principais fatores utilizados na tomada da decisão da concessão ou não de crédito, utilizando-se de dados levantados junto a credora. Notou-se através desse trabalho a importância da a credora possuir um cadastro bem estruturado e com dados reais de seus tomadores, para uma análise confiável o suficiente para minimizar os riscos com o não retorno do valor crédito liberado. Os casos em questão demonstram que embora análise tenha sido feita de forma superficial, os parâmetros avaliados podem ser considerados indicadores para a concessão de crédito.

PALAVRAS-CHAVE: Análise e concessão de crédito; Limite de crédito; Risco de crédito.

1 INTRODUÇÃO

Segundo o Novo Dicionário Aurélio, a palavra crédito remonta ao termo latim *credĭtu*, que significa “coisa confiada”. Posto isto, a noção de crédito está associada a qualquer relação ou transação que assenta na confiança. Sendo assim a análise de crédito é o momento no qual o agente cedente irá avaliar o potencial de retorno do tomador do crédito, bem como, os riscos inerentes à concessão. Tal procedimento é realizado, também, com o objetivo de ser possível identificar os clientes que futuramente poderão não honrar com suas obrigações, acarretando uma situação de risco de caixa à organização.

Para o meio rural, o crédito possibilita o investimento em insumos básicos da atividade, o acúmulo de capital humano e fixo, a incorporação de novas tecnologias, a

regularização do seu fluxo de consumo pessoal frente à sazonalidade da produção rural, entre outros aspectos. Por outro lado, a dificuldade de obtenção de informações e as características do meio rural dificultam a concessão do crédito tendo em vista os maiores riscos envolvidos, fazendo com que uma pequena parcela dos produtores tenha acesso ao financiamento. Spolador (2001) afirma que algumas das características que dificultam o crédito para a agricultura são: riscos climáticos, custos de transações, volatilidade nos preços dos produtos agrícolas e assimetria de informações.

Existem alguns métodos que devem ser seguido dentro de uma política de crédito, a primeira deve haver por parte das empresas ou agentes financeiros um cadastro bem estruturado que faça com que na hora da análise se tenha o maior possível de informações sobre a parte emprestadora do crédito. Securato (2002) expõe sobre as preocupações principais dos analistas de crédito, como sendo os dados cadastrais do tomador, os conjuntos de informações sobre o cliente colhido no mercado do qual ele participa, os conjuntos de indicadores financeiros obtidos por balanços contábeis, as declarações de impostos ou relatórios gerenciais passados, e, às vezes, conforme as especificidades dos clientes, outras informações características.

Assim esse trabalho tem como objetivo a análise dos dados de clientes de cooperativa do médio oeste do Paraná para a concessão de crédito, tendo como parâmetros os fatores liquidez corrente, pontualidade e os Cs do Crédito.

2 DESENVOLVIMENTO

O termo análise e concessão de crédito é utilizado por grandes corporações, empresas e até sociedades privadas que deliberam crédito ao mercado, tanto para pessoas físicas como para pessoas jurídicas, utilizando de método como ferramentas que proporcionam maior segurança na análise aprofundada de cada caso ou individuo que necessita do tal recurso, para minimizar os riscos com o não retorno do valor jogado ao mercado.

Apesar do seu rápido crescimento, principalmente nas últimas duas décadas, a concessão de crédito ainda não se desenvolveu adequadamente para que o ofertante se sinta confortável em emprestar o máximo montante de crédito com o menor risco possível. Em outras palavras, o conceder crédito não é tão atrativo para o ofertante quanto para os compradores. Com isto, surge à necessidade de determinar regras bem definidas no

estabelecimento de limites de credito para que se consiga obter de forma mais fidedigna o potencial de compra do cliente, que por sua vez, minimize a probabilidade dele se tornar inadimplente.

De acordo com Santos (2010), o objetivo do processo de análise de crédito é o de averiguar se o cliente possui idoneidade e capacidade financeira para amortizar a divida. Oreska, Diamond E Pirok, *apud* Santos (2010) afirma que entre as atribuições dos credores, destacam-se as tarefas da seleção, análise, precificação e monitoramento do risco de crédito, baseadas em informações concretas dos clientes.

A análise detalhada do risco de crédito é tarefa indispensável para a seleção de clientes que, efetivamente, apresentem capacidade de pagamento pontual de suas dívidas. Para isso exige-se que o analista de crédito tenha conhecimento das principais técnicas de avaliação de risco e utilizem o bom-senso nas tomadas de decisões em financiamentos de curto e longo prazo para Empresas, Pessoas Físicas e ao Agronegócio.

Segundo Almeida (1979), dentro do contexto da política de crédito existem as alçadas que são os limites de crédito, delegadas pelas instituições aos órgãos e pessoas gestora de crédito, para decisão (aprovar ou recusar) sobre operações de crédito (empréstimos, financiamentos), sem a necessidade de aprovação superior. Um dos objetivos das alçadas é permitir agilidade nas decisões e, portanto, auxiliar as áreas comerciais em sua capacidade de competir com os concorrentes, mantendo o grau de segurança desejado.

Conforme Souza e Chaia (2000), em uma política de crédito deve ser sempre explicitado o chamado padrão de concessão. Esse padrão representa os requisitos mínimos a serem atendidos pelos clientes para as vendas a prazo. Padrões mais relaxados geram aumento nas vendas, mas em contrapartida geram aumentos de clientes não idôneos, padrões mais rígidos podem gerar a diminuição nas vendas, mas consequentemente reduzem também os problemas com a inadimplência na carteira de títulos das empresas. Segundo Bulgarelli (1996), as cobranças rígidas em cima de títulos de créditos vencidos podem acarretar o afastamento de clientes em potencial das empresas, pois o processo se torna tão burocrático, que há na maioria das vezes uma demora excessiva na liberação de crédito aos clientes, e os mesmo acabam por comprarem em outras empresas.

Existem alguns métodos que devem ser seguido dentro de uma política de crédito, a primeira deve haver por parte das empresas ou agentes financeiros um cadastro bem estruturado que faça com que na hora da análise se tenha o maior possível de informações sobre a parte emprestadora do crédito. Segundo Santos (2010), o uso dos Cs do crédito

também por definição de uma análise subjetiva envolve decisões individuais quanto a concessão ou recusa de crédito. Nesse processo, a decisão baseia-se na experiência adquirida, disponibilidade de informação e sensibilidade de cada analista quanto ao risco do negócio e que ao final o julgamento que o analista financeiro faz para determinar se deve ou não assumir tal risco. As informações que são necessárias para a análise subjetiva da capacidade de pagamento do crédito emprestado para cada cliente são as de caráter, capacidade, capital, colateral e condições. O caráter está associado com a idoneidade de cada cliente e é onde o analista levanta dados e históricos dos clientes quanto a pagamento de contas, sendo elas internas ou externas. Históricos internos ocorrem quanto se tem um histórico do cliente dentro da instituição credora, ou seja, quando o cliente já possui ou já possuiu algum empréstimo, financeiro, de produto ou serviços junto à instituição e como o mesmo procedeu quanto ao pagamento de tal empréstimo, se foi pontual ou não.

Quanto ao histórico externo o analista de crédito tende ao levantamento de informações através de empresas especializadas em coleta, armazenamento e comercialização de dados relacionados á idoneidade de cada cliente no mercado, tais informações podem ser cruciais no momento da deliberação do crédito.

Devemos levar em consideração alguns aspectos importantes como, Idoneidade e reputação do tomador de crédito, Intenção de pagar o crédito recebido, o comportamento passado refletido um possível comportamento futuro, informações de negatividade, pontualidade nos pagamentos, tempo que negocia com a empresa, históricos de compras, identificação e comportamento em relação aos negócios.

A capacidade é um segundo item importante no julgamento subjetivo do analista quanto a habilidade dos clientes em fazer com que tal recurso seja aplicado de tal forma que gere receitas capazes de pagar o valor emprestado, ou em outras palavras que o cliente tenha capacidade de pagar sua dívida. O terceiro item a ser medido é o de capital onde o mesmo representa a situação financeira do cliente, sua solidez para os casos de pessoa física, já para pessoa jurídica é levantado como dado o percentual dos índices endividamento.

O quarto item a ser reverenciado é o colateral que mede a riqueza patrimonial de cada cliente, sejam eles bens móveis e imóveis, tais bens podem ser usados como garantia, hipoteca, penhor e aval por parte dos credores como forma de proteção na hora de receber o crédito emprestado, inibindo a inadimplência por parte dos clientes.

O quinto item a ser explorado é o de condições, este C do crédito está relacionado com à ocorrência de fatores externos, adversos ou sistemáticos. Este por sua vez é influenciado

inteiramente pelos fatores de desemprego que aumenta o risco de não pagamento do crédito, fatores cambiais, aumento nas taxas inflacionárias e crises em países emergentes que se relacionam diretamente com o mercado.

Outro fator importante para a tomada de decisão quanto a concessão de crédito é a pontualidade do tomador em relação à quitação de suas contas. Para calcular esse índice o Banco Central do Brasil elaborou a resolução nº 2.682 de 21-12-1999 que dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, levando em consideração o critério de pontualidade.

Os índices de liquidez têm como principal finalidade, avaliar a capacidade financeira que a empresa/indivíduo possui para satisfazer compromissos de pagamentos de dívidas com terceiros. Segundo Macario (2009) é considerado normal um índice de liquidez corrente próximo a 1,5, pois se este índice for muito próximo da unidade 1,00, torna-se perigoso porque a capacidade financeira fica muito vulnerável a qualquer que seja o acontecimento ocorrido com o tomador.

Levando em consideração esses métodos o credor já tem seu primeiro passo para o julgamento de uma boa análise de crédito, visto que nos dias atuais muitas das empresas ainda não seguem um padrão seguro, e soltam a torta direito dinheiro fácil no mercado não mensurando os ricos do não recebimento do mesmo e consequentemente aumentando a taxa de inadimplência de clientes junto ao mercado financeiro, e a falta também da mitigação definição do produto adequado, quantidade adequada e valor compatível com o mercado, prazo adequado a capacidade de pagamento, quanto mais longo maior a incerteza, degradação da qualidade das garantias, onde requer monitoramento constante.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para obtenção dos resultados será realizado estudo de caso em carteiras de títulos de clientes de cooperativa agrícola do médio Oeste do Paraná, região que se destaca na produção agropecuária e agroindustrial. Essas carteiras consistem em títulos pendentes de todos os clientes e associados, títulos esses gerados através de compras a prazo liberadas após análise de crédito individual pelo comitê de crédito local. Essa liberação é realizada conforme a capacidade de pagamento, pontualidade de cada cliente.

Os dados serão apresentados qualitativamente, através da análise comparada entre os dados de três clientes, levando em consideração a alçada de crédito local de noventa mil reais. Como critério de análise será utilizada a Resolução nº 2.682 de 21.12.1999 elaborada pelo Banco Central do Brasil que dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, levando em consideração o critério de pontualidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para apresentação e discussão dos resultados será apresentada tabela com dados dos clientes em estudo, com o objetivo de facilitar a comparação entre os mesmos.

TABELA 1: Coleta de dados

FATORES	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3
Nº de clientes na carteira	254	254	254
Valor da carteira	R$ 2.433.887,34	R$ 2.433.887,34	R$ 2.433.887,34
Data da Avaliação	10/08/2012	10/08/2012	10/08/2012
Cultura Avaliada	Soja	Soja	Soja
Valor da Alçada de Crédito Local	R$ 70.000,00	R$ 70.000,00	R$ 70.000,00
Índice de Liquidez	1,5	1,5	1,5
Nº Títulos com Garantia	26	38	13
Nº Títulos sem Garantia	7	3	4
Instrumento de garantia	Nota Promissória Rural	Nota Promissória Rural	Nota Promissória Rural
Valor dos títulos/NPR Com Aval	R$ 14.836,77	R$ 37.583,62	R$ 5.400,03
Valor dos títulos/Sem Garantia/Sem Aval	R$ 944,32	R$ 4.314,81	R$ 384,32
Valor dos Títulos Vencidos	R$ 2.890,46	R$ 0,00	R$ 0,00
Manutenção Familiar c/ base no Salário Mínimo	R$ 3.732,00	R$ 3.732,00	R$ 3.732,00
Custo de Serviços/Há	R$ 239,24	R$ 239,24	R$ 239,24
Dias de Atraso	17	0	0
Valor Liberado pelo C.C.L.	R$ 18.500,00	R$ 60.000,00	R$ 8.000,00
Valor dos Produtos Depositados na Unidade A	R$ 43.836,37	R$ 87.513,12	R$ 0,00
Valor da Propriedade com Base em R$ 18.595,04 o hectare.	R$ 359.999,97	R$ 2.834.441,94	R$ 269.999,98
Área de Cultivo da propriedade	19,36 hectares	152,43 hectares	14,52 hectares

Produtividade mínima estimada	28,92 sacas por hectares	28,92 sacas por hectares	28,92 sacas por hectares
Preço mínimo por sacas	R$ 45,00	R$ 45,00	R$ 45,00
INSS	3,3%	3,3%	3,3%

FONTE: Banco de dados da cooperativa em questão.

4.1 Análise da pontualidade

De acordo com Silva (2006), a pontualidade do cliente, no cumprimento de suas obrigações, é considerada um fator relevante no seu conceito de crédito e a identificação da pontualidade pode ser feita por meio dos registros que o banco ou a empresa mantém no relacionamento comercial com seu cliente, bem como mediante o uso das chamadas informações comerciais e bancárias. Em determinadas situações, o mercado considera normal um atraso, por exemplo, de ate 14 dias, não pesando, portanto, tal tipo de atraso no conceito do cliente. Contudo, a frequência de atraso pode indicar um processo de deterioração da saúde financeira do cliente.

Para análise desse item utilizou-se as orientações contidas na a resolução nº 2.682 de 21-12-1999 elaborada pelo Banco Central do Brasil que dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, levando em consideração o critério de pontualidade.

TABELA 2: Classificação de risco em relação à pontualidade

Dias de Atraso	Até 14 dias	De 15 a 30 dias	De 31 a 60 dias	De 61 a 90 dias	De 91 a 120 dias	De 121 a 150 dias	De 151 a 180 dias	Acima de 180 dias
Classes de risco	A	B	C	D	E	F	G	H

FONTE: Resolução nº 2.682/99 – Banco Central do Brasil

TABELA 3: Porcentagem de risco

Classes de Risco	AA	A	B	C	D	E	F	G	H
Provisionamento	0,0%	0,5%	1,0%	3,0%	10%	30%	50%	70%	100%

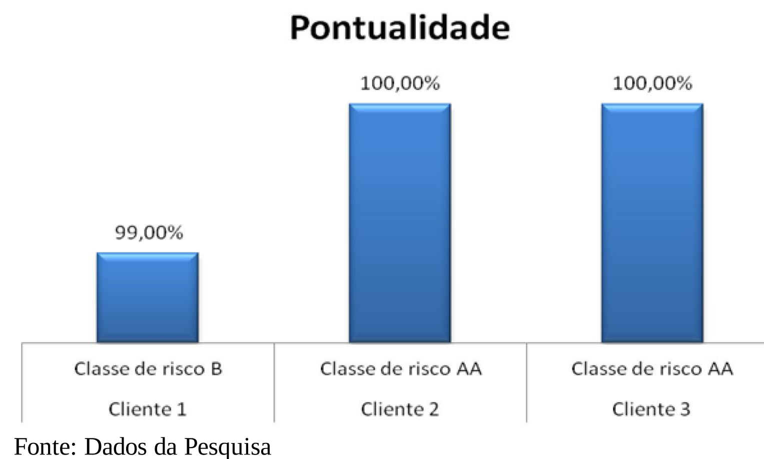
FONTE: Resolução nº 2.682/99 – Banco Central do Brasil

Tomando como referencia as tabelas 2 e 3 e os dados dos clientes em análise, concluímos que em ralação a pontualidade, o cliente 1 obteve a classificação "B" que em

porcentagem significa a diminuição de 1% da pontualidade nos pagamentos dos títulos pendentes.

Essa classificação pode variar de acordo com a quantidade de dias em que o cliente atrase o pagamento de suas contas, quanto mais dias se passam com os títulos pendentes e vencidos alavanca sua posição na classificação de risco. Quando o cliente paga esses títulos volta a pontualidade, mas se mantém no histórico do mesmo a referência negativa em relação ao atraso ocorrido no período, que será utilizada para possíveis tomadas de decisões.

GRÁFICO 1: Análise de pontualidade nos pagamentos de títulos pendentes no semestre.



Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 Indicadores de Liquidez

Os indicadores de liquidez visam medir a capacidade da empresa, no caso em estudo, do cliente de pagar suas dívidas, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações assumidas**.**

Para esse estudo utilizaremos o índice de liquidez corrente que indica quanto existe em dinheiro mais bens e direitos realizáveis em curto prazo, comparado com suas obrigações a serem pagas no mesmo período, sendo que, "quanto maior a liquidez corrente mais alta se apresenta a capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro" (ASSAF NETO, 2006).

Zanluca (*site*) define a formula da liquidez corrente como sendo a razão entre o ativo circulante e o passivo circulante, ambos analisados a curto prazo (6 meses). Sendo que o **ativo circulante** corresponde a disponibilidade, valores a receber e estoque e o **passivo circulante** dívidas e obrigações vencíveis.

Assim:

Liquidez Correte = $\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$

Tabela 4: Cálculo do índice de liquidez corrente conforme dados apresentados na tabela 1.

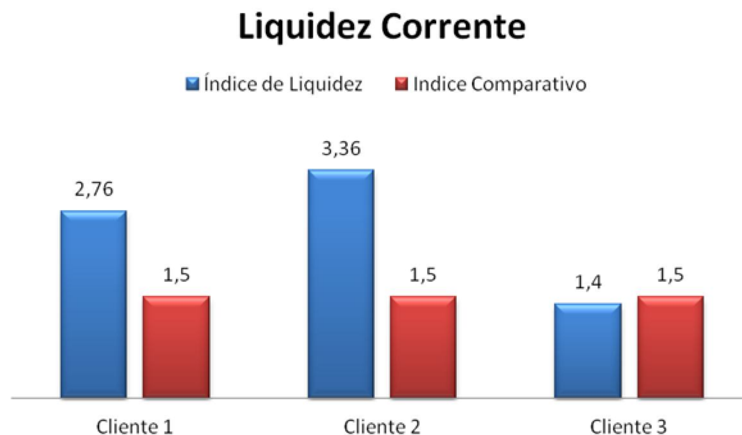
Fatores	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3
Ativo Circulante	R$ 66.753,43	R$ 276.451,30	R$ 18.272,75
Passivo Circulante	R$ 24.144,77	R$ 82.087,78	R$ 12.990,11
Liquidez Corrente	2,76	3,36	1,40

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Segundo Zanluca (*site*) o resultado da liquidez corrente pode ser analisado da seguinte forma:

- *Se maior que 1:* Resultado que demonstra folga no disponível para uma possível liquidação de obrigações;
- *Se igual a 1:* Os valores dos direitos e obrigações a curto prazo são equivalentes;
- *Se menor que 1:* Não haveria disponibilidade suficientes para quitar as obrigações a curto prazo, caso fosse preciso.

GRÁFICO 2: Análise dos resultados da liquidez corrente



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Segundo Macário (2009) é considerado normal um índice de liquidez corrente próximo a 1,5, pois se este índice for muito próximo da unidade 1,00, torna-se perigoso

porque a capacidade financeira fica muito vulnerável a qualquer que seja o acontecimento ocorrido com o tomador. Essa também é a visão da política de crédito da cooperativa em estudo, que determina o índice satisfatório para liberação de crédito de 1,5, ou seja, para cada R$ 1,00 investido o cliente deverá ter R$ 1,50 em dinheiro e/ou em valores que se transformarão em dinheiro. Nota-se que dos três casos avaliados um deles ficou abaixo do critério estabelecido pela política de crédito da cooperativa, no caso o cliente 3.

4.3 Análise dos Resultados

Para melhor compreensão dos resultados obtidos será realizada análise dos clientes de forma individual levando em consideração os elementos em estudo.

4.3.1 Cliente 1

O referido cliente obteve índices de liquidez corrente de 2,76, sendo este satisfatório para a cooperativa em estudo, na qual determina o índice de 1,5. Em relação à pontualidade o mesmo foi classificado como "B", conforme a Resolução 2.682/99, o que representa na tabela de classe de risco, atraso no cumprimento das datas estabelecidas para pagamento dos títulos. Porém isso não interferiu na tomada de decisão uma vez que possui grande quantidade de produtos depositados na cooperativa.

Analisando esses índices e levando em consideração alguns fatores dos Cs do Crédito, como por exemplo, o caráter e capital podemos concluir um baixo risco na concessão de crédito a este cliente.

4.3.2 Cliente 2

Esse cliente alcançou alto índice de liquidez corrente, ou seja, para cada R$ 1,00 de crédito concedido, o mesmo terá R$ 3,36 em dinheiro e/ou em valores que se transformarão em dinheiro para pagar o credor. Como não possuía títulos em atraso foi classificado como "AA", ou seja, 100% de pontualidade no pagamento de títulos.

Com a obtenção índices obtidos mais a análise de alguns fatores dos Cs do Crédito, conclui-se que o mesmo teria condição de cumprir suas obrigações junto a credora com margem de folga.

4.3.3 Cliente 3

Este é um caso que merece um pouco mais de atenção, pois o cliente não alcançou uns dos índices analisados, no caso, o da Liquidez Corrente, levando em consideração a política de crédito estabelecida pela cooperativa em questão.

Com o índice de liquidez corrente de 1,4 a credora entende que há possibilidade do não cumprimento das obrigações pelo tomador de credito. Mas analisando a pontualidade esse cliente foi classificado “AA”, ou seja, não possui atrasos no pagamento de títulos, o que permite concluir que o mesmo possui um histórico de “caráter” junto à credora, necessitando assim de uma avaliação minuciosa de outros fatores.

5 CONCLUSÃO

Através do trabalho desenvolvido foi possível verificar a importância de a credora possuir um cadastro bem estruturado e com dados reais de seus tomadores, para uma análise confiável o suficiente para minimizar os riscos com o não retorno do valor crédito liberado. A análise de concessão de crédito também deve ser utilizada pelo solicitante, para que o mesmo não comprometa sua saúde financeira.

Os casos em questão demonstram que embora análise tenha sido feita de forma superficial, uma vez que não encontramos na literatura índice específico para o meio rural, os parâmetros avaliados podem ser considerados indicadores para a concessão de crédito.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amador Pais de. **Teoria e prática dos títulos de crédito**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1979.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BULGARELLI, Waldirio. **Títulos de Crédito.** 12 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MACARIO, Rodolfo Augusto Horácio. **A importância da gestão do fluxo de caixa no controle da inadimplência.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros). São Paulo. 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br.>. Acesso em 23 abr. 2012.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

SECURATO, J. R. (coord.). **Crédito: análise e avaliação do risco** – pessoas físicas e jurídicas. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, Almir Ferreira de; CHAIA, Alexandre Jorge. **Políticas de Crédito: uma análise qualitativa dos processos em empresas.** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v07-3ART02.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2012.

SPOLADOR, HUMBERTO F.S. **Reflexões sobre a experiência brasileira de financiamento agrícola. Piracicaba**: Universidade de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Dezembro, 2001.

Resolução nº 2682, de 22 de Dezembro de 1999 – Banco Central do Brasil. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=099294427>. Acesso em: 09 set. 2012.

ZANLUCA, Jonatan de Sousa. **Cálculo e Análise dos Índices de Liquidez.** Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indices-de-liquidez.htm>. Acesso em: 09 set. 2012.

SEGURANÇA DO TRABALHO: O USO DOS EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL (EPIs) ENTRE OS COLABORADORES, DO SETOR DE MECÂNICA DA EMPRESA CLAUDEMIR ROSSI

VESENTANHER, Suzana Silva Ferreira
SILVEIRA, Aline Dario

RESUMO

O sistema de segurança no trabalho no Brasil está formalizado pela gama de Normas Regulamentadoras (NR) do Ministério do Trabalho. Entre estas normas encontra-se a NR 6, que determina quais EPIs são necessários para cada situação dentro da empresa. Desta forma, cabe a cada empresa apropriar o disposto nessas normas em sua atividade cotidiana. O presente artigo tem como objetivo demonstrar os resultados da pesquisa realizada no setor de Mecânica da empresa Claudemir Rossi que procurou identificar os principais motivos que levam os funcionários adeixarem de usar os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) durante a execução de suas atividades dentro da empresa. Metodologicamente, caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória, que utilizou a pesquisa bibliográfica e de levantamento, sendo que as técnicas de pesquisa aplicadas foram à observação e a entrevista aberta. A população constitui-se dos 05 funcionários alocados no setor. Como principais resultados pode-se apontar que a grande maioria dos funcionários sabe a importância de usar os EPI, e usar corretamente, mas devido à falta de informação, conscientização e desconforto não os utilizam em todas as realizações de suas atividades.

PALAVRAS CHAVE: EPIs; segurança do trabalho; conscientização.

1 INTRODUÇÃO

Investir em segurança aumenta o grau de conscientização dos empregados. Fazer treinamento de segurança melhora o relacionamento entre eles. O fato de nunca ter acontecido acidente não significa que nunca vai acontecer.

Se o administrador ou dono da empresa acha que sua função é apenas contratar uma consultoria sobre segurança do trabalho está equivocado. Em uma campanha de segurança da empresa toda a diretoria deve estar envolvida. De nada adianta treinar os funcionários, fazer campanhas, se a diretoria, a maior responsável pela empresa, não estiver envolvida e engajada com a segurança do trabalho. Se isso acontece à empresa fica sendo sem coordenação, perdendo-se tudo o que foi feito, comprometendo a continuidade do programa.

A primeira coisa a se fazer é manter a mente aberta, conversar com os empregados, com o pessoal da área de segurança, participar do processo. Também é de muita valia assistir palestras e seminários, fazer cursos de atualização sobre gerenciamento, qualidade e meio ambiente. Em muitos desses cursos são ministrados tópicos envolvendo segurança do trabalho, que vem somar-se ao conhecimento necessário para tornar a empresa mais eficiente, segura, organizada e produtiva.

Dessa maneira, com as organizações colocando a saúde e a segurança de seus empregados como fator prioritário, várias estratégias, programas e processos têm sido implementados com resultados positivos na redução dos acidentes de trabalho. Assim, os valores em segurança do trabalho estão cada vez mais alinhados à criação de um ambiente onde todos os funcionários estejam motivados para se atingir a excelência em segurança, desenvolvendo um conceito no qual prevalece a preocupação não só com as atitudes tomadas pelos colaboradores, mas também com as consequências dessas atitudes.

Este artigo objetiva apresentar os resultados da pesquisa de avaliação sobre o uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) entre os colaboradores do setor de Mecânica da empresa Claudemir Rossi.

A legislação referente à utilização de EPIs está sendo cumprida entre os colaboradores do setor de Mecânica da empresa Claudemir Rossi.

A qualidade de vida das pessoas nas organizações é um tema que merece ser estudado, devido a uma preocupação de um melhor ambiente de trabalho. Neste estudo têm-se as pretensões de mostrar a importância do uso de equipamentos de segurança para a diminuição de riscos de acidentes, através da prevenção.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Administração

Segundo UHLMANN (1997, p. 19) "a palavra administração vem do latim: *Ad*. (direção, tendência para), *Minister*: (subordinação ou obediência), significa a pessoa que exerce uma função abaixo do comando de outra pessoa".

"Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais." (SILVA, 2002, p. 06). A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela

organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização.

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 13), "administração pode ser definida como trabalho com recursos, financeiros e matérias para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar." Entre estes recursos estão as pessoas, exercendo suas atividades, seja em nível operacional, tático ou estratégico.

2.2 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é um desafio para as organizações que objetiva gerenciar visando à cooperação de seus colaboradores que atuam na organização visando conciliar o interesse dos funcionários e do empresário. Na organização, para desenvolver atividades essenciais foi criada o setor e ou departamento de Administração de Pessoal ou Administração de Recursos Humanos que tem como finalidade gerenciar os interesses da organização e dos seus empregados.

Segundo Gil (2001, p. 20) "o aparecimento da Administração de recursos humanos deve-se a introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal". De acordo com o autor, o conceito de sistema fundamental para essa abordagem pode ser definida como "(1) um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; (2) uma combinação de partes formando um todo unitário; (3) um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possam encontrar uma relação; (4) uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada". (GIL, 2001, p. 21).

De acordo com o autor qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção. Dessa forma, pode-se definir uma organização como um sistema, considerando que esta é construída por elementos que interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada.

Gil (2001, p. 13) define a Administração de Recursos humanos como sendo "o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É,

pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal."

Na década de 80, com o processo da globalização da economia, na evolução das comunicações e aumento da competitividade, as pessoas passaram terem seus valores repensados pelas organizações fazendo surgir novas maneiras de perceber o papel e a contribuição dos empregados para a empresa. Desta forma, o modelo de Administração de Recursos Humanos não correspondia ao que os novos tempos estavam pedindo. Aos poucos a denominação de Administração de Recursos Humanos foi substituída pela Gestão de Pessoas (GIL, 2001).

Essa nova concepção visava valorizar a participação do colaborador, verificando suas aptidões e qualificações para desenvolver suas atribuições, retribuindo aqueles que se destacavam em busca da realização profissional e do crescimento da empresa.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 07), os gerenciadores chegam à conclusão que os colaboradores para demonstrarem melhor seus serviços e oferecerem maior rendimento a organização, precisam ser bem geridos, não sendo identificados como patrimônio da organização, e sim, reconhecidos como fonte de conhecimento, habilidades e capacidades em benefício próprio e da organização, entendendo que sua inteligência deve ser revertida para a formação do capital intelectual da organização.

Muitas críticas surgem contrárias a esse procedimento, por entenderem que o colaborador não deveria ser visto como patrimônio da organização e que o conhecimento adquirido no desenvolvimento do seu trabalho excetuando as informações restritas a organização, a este pertencia e poderia ser utilizada em seu benefício ao almejar um cargo superior dentro ou fora da organização.

Ainda percebe-se que a organização que tem essa visão do seu colaborador, tende a reconhecê-lo como parceiro, tendo em vista que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como a gestão de pessoas e segurança do trabalho ao qual anda lado a lado dentro da empresa.

2.3 Segurança do Trabalho

Cardella (1999, p. 37) define Segurança como "o conjunto de ações exercidas com intuito de reduzir danos e perdas provados por agentes agressivos. Ela é uma das cinco

funções complementares vitais que devem ser exercidas juntamente com a missão de qualquer organização." Ou seja, a segurança do trabalho pode ser entendida como os conjuntos de medidas que são adotadas visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do trabalhador. A segurança no trabalho traz como consequência a organização da empresa, o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos, tendo reflexo também nas relações humanas.

Interessante observar o conceito de Barbosa Filho (2008, p. 07) para segurança do trabalho, definindo segurança como uma "característica a ser buscada nas pessoas e nos meios ou elementos de um processo produtivo do qual resultara uma produção por meio do trabalho. Dessa forma, há necessidade de desenvolver estes e aqueles para que possam oferecer a segurança de cada um destes na organização." Ou seja, as pessoas devem agir de forma segura, sempre pensando nos riscos ao desenvolver suas atividades ao mesmo tempo que os processos organizacionais devem ser desenhados para propiciar a segurança, no sentido de prever acidentes de trabalho.

Segundo Barbosa Filho (2008, p. 12) "acidente de trabalho é aquele que acontece no exercício do trabalho a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou agitação funcional podendo causar morte, perda ou redução permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho."

Para Barbosa Filho (2008, p. 13) "equiparam-se aos acidentes de trabalho aqueles ocorridos na prestação de serviços por ordem da empresa fora do local de trabalho; quando ocorrer em viagem a serviço da empresa; que ocorre no trajeto entre a casa e o trabalho ou do trabalho para casa."

De forma geral, o acidente de trabalho deve-se principalmente a duas causas: ao ato inseguro e a condição insegura.

"O ato inseguro é aquele ato praticado pelo empregado, em geral consciente do que está fazendo, que está contra as normas de segurança. São exemplos de atos inseguros: subir em telhado sem cinto de segurança contra quedas, ligar tomadas de aparelhos elétricos com as mãos molhadas e dirigir a altas velocidades". (BARBOSA FILHO, 2008, p. 15)

Já a condição insegura é a condição do ambiente de trabalho que oferece perigo e ou risco ao trabalhador. Eliminando-se as condições inseguras e os atos inseguros é possível reduzir os acidentes e as doenças ocupacionais. Esse é o papel da Segurança do Trabalho.

Conforme a NR-9, cabe ao empregador à responsabilidade de determinar a elaboração do PPRA, assim como providenciar sua implantação.

OPPRA deve ser atualizado sempre que qualquer situação na empresa sofra alteração, de modo a prevenir riscos acontecidos da mudança. Se as condições permanecerem inalterados, mesmo com os riscos sob controle, o PPRA deve ser revisado ao menos uma vez ao ano.

Segundo a NR – 9 "o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais deverá conter, no mínimo, a seguinte estrutura, planejamento anual com estabelecimento de metas, prioridades e cronograma; estratégia e metodologia de ação; forma do registro, manutenção e divulgação dos dados; periodicidade e forma de avaliação do desenvolvimento do PPRA."

A avaliação deverá ser realizada sempre que necessária para comprovar o controle da exposição ou a inexistência riscos identificados na etapa de reconhecimento; dimensionar a exposição dos trabalhadores e auxiliar as medidas de controle; uma das medidas é a instalação de EPC.

Equipamentos de Proteção Coletiva, ou EPC, são equipamentos utilizados para proteção de segurança de um grupo de pessoas ao realizar determinada tarefa ou atividade, O Equipamento de Proteção Coletiva (EPC) deve ser usado antes do uso do Equipamento de Proteção Individual (EPI), por exemplo, um equipamento de enclausuramento acústico deve ser a primeira alternativa a ser indicada em uma situação onde houver risco físico de ruído, por proteger um coletivo. E somente quando esta condição não for possível, deve ser pensado o uso de protetores auditivos como Equipamentos de Proteção Individuais (EPI) para proteção dos trabalhadores, pois são de uso apenas individual.

Como exemplos de EPC podem ser citados, exaustores para gases, névoas e vapores contaminantes; ventilação dos locais de trabalho; proteção de partes móveis de máquinas; sensores em máquinas; corrimão e guarda-corpos; fitas sinalizadoras e antiderrapantes em degraus de escada; piso antiderrapante; barreiras de proteção contra luminosidade e radiação (solda);cabines para pintura; sinalizadores de segurança (como placas e cartazes de advertência, ou fitas zebradas);extintores de incêndio; chuveiros de segurança; kit de primeiros socorros.

Em contraste, máscaras de segurança e cintos de segurança são Equipamentos e Proteção Individual, ou EPI´s, apenas uma pessoa pode usar por vez os referidos EPI´s, assim protegendo o colaborador.

2.4 EPI's

Conforme Norma Regulamentadora 6, "considera-se Equipamento de Proteção Individual (EPI), todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho."

O equipamento de proteção individual (EPI), de fabricação nacional ou importada, só poderá ser posto à venda ou utilizado com a indicação do Certificado de Aprovação (CA), expedido pelo órgão nacional competente de segurança e saúde no trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego.

A empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, o equipamento de proteção individual adequado ao risco, em perfeito estado de conservação e funcionamento, atendendo as necessidades de cada atividade profissional.

Compete ao Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), ou a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), nas empresas desobrigadas de manter o SESMT, recomendar ao empregador o EPI adequado ao risco existente em determinada atividade.

Nas empresas desobrigadas de constituir CIPA, cabe ao designado, mediante orientação de profissional tecnicamente habilitado, recomendar o EPI adequado à proteção do trabalhador.

Segundo a NR-6 "cabe ao empregador quanto ao EPI; adquirir o adequado ao risco de cada atividade; exigir seu uso; fornecer ao trabalhador somente o aprovado pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho; orientar e treinar o trabalhador sobre o uso adequado, guarda e conservação; substituir imediatamente, quando danificado ou extraviado; responsabilizar-se pela higienização e manutenção periódica."

Segundo a NR-6 "cabe ao empregado quanto ao EPI; usar, utilizando-o apenas para a finalidade a que se destina; responsabilizar-se pela guarda e conservação; comunicar ao empregador qualquer alteração que o torne impróprio para uso; e, cumprir as determinações do empregador sobre o uso adequado."

Todo EPI deverá apresentar características permanentes e bem visíveis, o nome comercial da empresa fabricante, o lote de fabricação e o número do CA, ou, no caso de EPI importado, o nome do importador, o lote de fabricação e o número do CA.

Os EPI passíveis de restauração, lavagem e higienização, serão definidos pela comissão interna constituída, devendo manter as características de proteção original.

Sempre que necessário o órgão nacional competente em segurança e saúde no trabalho, poderá requisitar amostras de EPI, identificadas com o nome do fabricante e o número de referência, além de outros requisitos.

Por ocasião da fiscalização poderão ser recolhidas amostras de EPI, no fabricante ou importador e seus distribuidores ou revendedores, ou ainda, junto à empresa utilizadora, em número mínimo a ser estabelecido nas normas técnicas de ensaio, as quais serão encaminhadas, a um laboratório credenciado junto ao MTE ou ao SINMETRO, capaz de realizar os laudos, e comunicação posterior ao órgão nacional competente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este é um estudo exploratório, que utiliza a pesquisa bibliográfica e de levantamento como procedimento metodológico.

Segundo Cruz e Ribeiro (2003, p. 11) "o estudo exploratório é considerada de natureza exploratória, quando esta envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo."

A pesquisa bibliográfica é aquela que "pode visar um levantamento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado no momento, pode identificar e selecionar os métodos e técnicas a serem utilizados." "Em suma, uma pesquisa bibliográfica leva ao aprendizado sobre determinada área." (CRUZ e RIBEIRO, 2003, p. 11).

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se da observação direta e em entrevista aberta. Na observação, de acordo com Cruz e Ribeiro (2003, p. 14) "o fenômeno é observado e desenvolve-se a curiosidade em relação a ele. Ao contrário em sua fase inicial, os fenômenos, tal como se manifestam, são observados intencionalmente ou espontaneamente, mas nem por isso a observação deixa de ser importante, uma vez que seu papel é decisivo na criação de condições para intervenções posteriores." Para a observação foi utilizado uma Lista de Checagem e fotos comprobatórias foram tiradas.

A entrevista aberta é aquela que, segundo Cruz e Ribeiro (2003, p. 19), "pode ser entendida como uma conversa orientada para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações. O que torna necessário ao pesquisador ter sempre um plano para entrevista, para

que, no momento em que ela esteja sendo realizada, as informações necessárias não deixem de ser colhidas.”

A população desta pesquisa envolveu todos os 05 (Cinco) empregados do Setor de Mecânica, da empresa Claudemir Rossi.

Os procedimentos de coleta de dados seguiram estas etapas:

a) os estudos iniciaram pelo levantamento bibliográfico sobre as leis e normas de segurança do trabalho;

b) em seguida foram identificados os equipamentos e os EPIs necessários para cada um deles;

c) foi consultada a norma NR–6 referente à segurança de trabalho para verificar quais EPI`s são necessários em cada um dos equipamentos;

d) a última etapa da pesquisa refere-se ao uso ou não do EPI por parte dos funcionários e a identificação dos motivos que levam os mesmos a deixarem de usar ou fazerem uso dos equipamentos a contragosto ou incorretamente. Nessa etapa foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, a entrevista aberta e a lista de checagem.

Segundo Cruz e Ribeiro (2003, p. 15), “as hipóteses são suposições que se fazem na tentativa de explicar o que se desconhece. São provisórias devendo, portanto, ter suas validades verificadas.” Neste estudo definiram-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1:

Os Colaboradores da Empresa Claudemir Rossi estão seguindo as normas de uso de EPIs.

- Hipótese 2:

Os Colaboradores são treinados, sabem como utilizar, e usam corretamente os EPIs.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico foi divido em duas partes. O primeiro refere-se a uma breve descrição da empresa estudada e a relação dos equipamentos utilizados dentro da empresa e os EPIs necessários para operar cada um deles e; o segundo buscou identificar os hábitos e as condições de uso e os motivos que levam os funcionários na não utilizarem os EPIs.

4.1 Descrição da empresa e processo de gestão de EPI

A empresa se caracteriza como de pequeno porte e está instalada na região oeste do estado do Paraná. Sua atividade principal é a reforma e fabricação de câmara frigorífica e baú carga.

A empresa tem administração familiar e não possui um setor específico que fiscaliza e orienta os funcionários para o uso adequado dos EPIs.

Durante o período destinado à análise do ambiente de trabalho, através de observações diretas identificou-se os EPI's utilizados em cada processo conforme se destaca no quadro 1.

Os equipamentos de proteção individual podem ser destinados à proteção da cabeça, rosto, dos membros superiores e inferiores, pés e tronco. A seguir apresenta-se os EPI adotados na empresa para o Setor de Mecânica, devidamente recomendados pela NR 6.

Quadro 1: Vínculo entre Cargos, Processo, Atividades e EPI's

FUNÇAO	PROCESSO	ATIVIDADE	EPI'S
MONTADOR DE CÂMARA FRIGORÍFICA	REFORMA	Lixar superfícies, retirar e colocar assoalhos, emborrachar portas, colocar faixas laterais e traseiras e injetar poliuretano	Luva segurança, óculos de segurança, calçado de segurança, vestimenta de segurança, Protetor auditivo, luva de borracha, Respirador purificador pff2
	SOLDA	Realizar a montagem de peças utilizando solda mig e elétrica e lixar superfícies	Luva segurança, calçado de segurança, vestimenta de segurança, mangote, Avental, máscara de solda, Touca, Protetor auditivo, creme protetor de segurança
	FIBRAS	Recuperar as peças de fibras, Instalar a peça danificada no gabarito, lixar a peça, aplicar a resina e manta, aplicar o catalisador	óculos de segurança, calçado de segurança, vestimenta de segurança, luva de borracha, Respirador purificador pff2
	PINTURA	Realizar a pintura nas peças com uso de pistola	Luva segurança a base de borracha natural, óculos de segurança, calçado de segurança, vestimenta de segurança, Touca, Protetor auditivo, Respirador purificador pff2, creme protetor de segurança
SOLDADOR	SOLDA	Realizar a montagem de peças utilizando solda mig e elétrica e lixar superfícies	Luva segurança, calçado de segurança, vestimenta de segurança, mangote, avental, mascara de solda, Touca, Protetor auditivo, creme protetor de segurança
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	REFORMA	Lixar superfícies, retirar e colocar assoalhos, emborrachar portas, colocar faixas laterais e traseiras e injetar poliuretano	Luva segurança, óculos de segurança, calçado de segurança, vestimenta de segurança, Protetor auditivo, luva de borracha, Respirador purificador pff2
	FIBRAS	Recuperar as peças de fibras, Instalar a peça danificada no	óculos de segurança, calçado de segurança, vestimenta de segurança,

		gabarito, lixar a peça, aplicar a resina e manta, aplicar o catalisador	luva de borracha, Respirador purificador pff2
	PINTURA	Realizar a pintura nas peças com uso de pistola	Luva segurança a base de borracha natural, óculos de segurança, calçado de segurança, vestimenta de segurança, Touca, Protetor auditivo, Respirador purificador pff2, creme protetor de segurança.

Fonte: Dados Primários, 2012.

Para a proteção da cabeça tem-se o capacete, o capuz. O capacete protege contra impactos de objetos sobre o crânio; para proteção contra choques elétricos; proteção do crânio e face contra agentes térmicos. O capuz serve para proteção do crânio e pescoço contra riscos de origem térmica; proteção do crânio, face e pescoço contra respingos de produtos químicos; para proteção do crânio e pescoço contra agentes abrasivos e escoriantes.

Para os olhos e face têm-se óculos, como mostra a figura 1, máscara de solda. Os óculos para proteção dos olhos contra impactos de partículas volantes; contra luminosidade intensa; contra radiação ultravioleta; contra radiação infravermelha. A máscara de solda para proteção dos olhos e face contra impactos de partículas volantes, radiação ultravioleta, radiação infravermelha e luminosidade intensa.

Figura 1: Óculos de proteção dos Olhos



Fonte: Dados Primários, 2012.

Para proteção auditiva tem-se protetor auditivo circum-auricular para proteção do sistema auditivo contra níveis de pressão sonora; de inserção como mostra figura 2; semi-auricular.

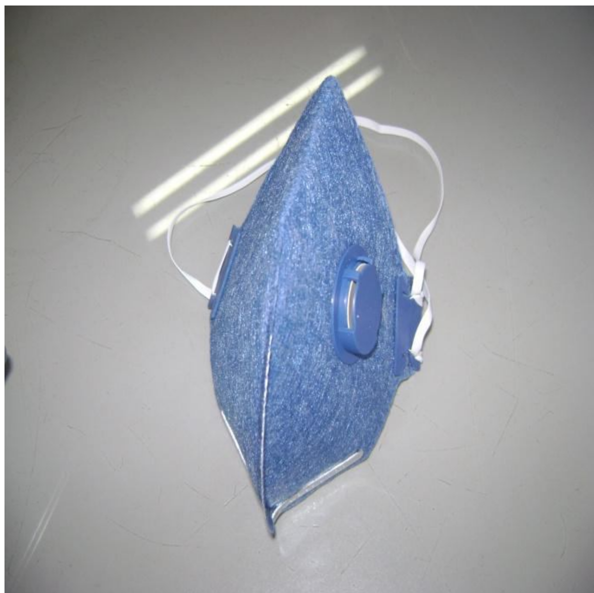
Figura 2: Protetor auditivo de inserção



Fonte: Dados Primários, 2012.

Para proteção respiratória tem-se protetorsemifacial filtrante e respirador de fuga, o protetor semifacial filtrante (pff1) para proteção das vias respiratórias contra poeiras e névoas; (pff2) para proteção contra poeiras como mostra a figura 3, névoas e fumos; (pff3) para proteção contra poeiras, névoas, fumos e radionuclídeos.

Figura 3: Respirador semifacial filtrante (PFF2)



Fonte: Dados Primários, 2012.

Respirador de fuga a tipo bocal para proteção das vias respiratórias contra gases e vapores e ou material particulado em condições de escape de atmosferas imediatamente perigosas à vida e a saúde, como mostra a figura 4.

Figura 4: Respirador de fuga tipo bocal



Fonte: Dados Primários, 2012.

Para a proteção do tronco tem-se vestimentas para proteção do tronco contra riscos de origem térmica; mecânica; química; radioativa; meteorológica; contra umidade proveniente de operações com uso de água.

Para a proteção dos membros superiores têm-se luvas e mangote; luvas para proteção das mãos contra agentes abrasivos e escoriantes; agentes cortantes e perfurantes; choques elétricos; térmicos; biológicos; químicos; contra vibrações; luvas contra umidade proveniente de operações com uso de água; luvas para proteção das mãos contra radiações ionizantes, como mostra a figura 5.

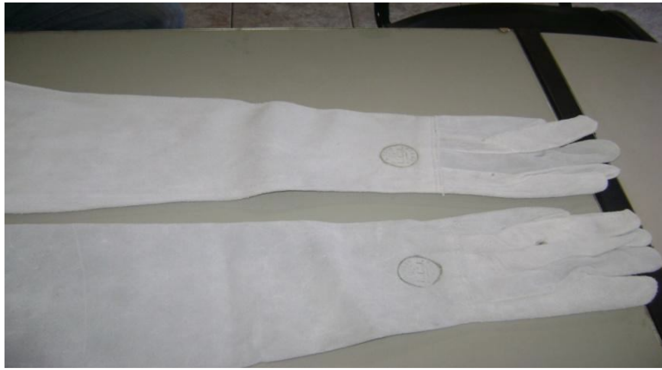
Figura 5: Luvas de vaqueta



Fonte: Dados Primários, 2012.

O mangote para proteção do braço e do antebraço contra choques elétricos; agentes abrasivos e escoriantes; cortantes e perfurantes; contra umidade proveniente de operações com uso de água; agentes térmicos, como mostra a figura 6.

Figura 6: Mangote de couro



Fonte: Dados Primários, 2012.

Para a proteção dos membros inferiores tem-se calçado, perneira e calça. O calçado para proteção contra impactos de quedas de objetos; para proteção dos pés contra agentes provenientes de energia elétrica; agentes térmicos; abrasivos e escoriantes; cortantes e perfurantes; proteção dos pés e pernas contra umidade proveniente de operações com uso de água; contra respingos de produtos químicos. Perneira para proteção da perna contra agentes abrasivos e escoriantes; contra agentes térmicos; respingos de produtos químicos; agentes cortantes e perfurantes; contra umidade proveniente de operações com uso de água. Calça para proteção das pernas contra agentes abrasivos e escoriantes; contra respingos de produtos químicos; agentes térmicos; contra umidade proveniente de operações com uso de água.

Figura 7: Perneira de couro



Fonte: Dados Primários, 2012.

Para proteção do corpo inteiro tem-se macacão e vestimenta de corpo inteiro. O macacão para proteção do tronco e membros superiores e inferiores contra agentes térmicos; contra respingos de produtos químicos; umidade proveniente de operações com uso de água. A vestimenta para proteção de todo o corpo contra respingos de produtos químicos; contra umidade proveniente de operações com água; vestimenta condutiva para proteção de todo o corpo contra choques elétricos.

Os entrega de EPI's da empresa são controlados, através de fichas preenchidas manualmente, pelo supervisor de produção, e a cobrança quanto ao uso dos mesmos, é feita sempre que necessário.

4.2 Pesquisa com colaboradores sobre hábitos e condição de uso de EPI

Para ajudar a verificar a conscientização da importância do uso de EPI, foram levantados os motivos pelos quais os funcionários não utilizam os mesmos. Esse levantamento foi realizado através de conversa informal com cada funcionário.

Constatou-se que 04 (quatro), dos 05 (cinco) funcionários concordam plenamente com o uso dos equipamentos, no entanto apenas 03 (três), dos 05 (cinco) funcionários consideram importante a sua utilização. Observa-se que alguns funcionários não consideram importante o uso do EPI em todos os momentos de realização de suas atividades e alguns acham desnecessários o seu uso.

A concordância com o uso pode estar atrelada a obrigatoriedade deste. Enquanto que a importância é opinião do próprio funcionário. Percebe-se que pelo menos 02 (dois) não acha importante o uso do EPI em todos os momentos. Quando estes não consideram importantes podem ser levados a deixarem de usar o EPI adequadamente, ou em alguns momentos preferir realizar suas atividades sem utilizá-los. Destaca-se a importância da conscientização quanto ao uso do EPI para os funcionários.

Na conversa os funcionários tiveram que informar os EPIs que utilizam e os EPIs fornecidos pela empresa, respectivamente. Observou-se que em alguns momentos os funcionários não falaram o uso dos EPIs e, no entanto, esta como recebida na ficha de EPI. A empresa informou que fornece todos os equipamentos necessários a todos os funcionários.

Caso um equipamento não seja necessário para a execução de alguma tarefa este não é fornecido. A comparação da pergunta sobre o uso do EPI, com a ficha de EPI foi proposital para verificar se todos os funcionários usam os equipamentos fornecidos.

Alguns funcionários deixaram de falar sobre o recebimento do calçado que é fornecido a todos os funcionários e, no entanto todos recebem. Os motivos podem ser a utilização de calçado impróprio ao invés do fornecido pela empresa, ou má interpretação de que calçado de segurança não seja EPI.

As observações realizadas e o levantamento informal constataram que o uso de calçado próprio acontece porque o funcionário deixou o EPI fornecido pela empresa em sua residência ou não efetuou a troca do seu calçado no momento que chegou à empresa.

Os principais motivos de desconforto foram identificados através da conversa, onde foram apontados alguns pontos como incômodos durante a sua utilização, dores de ouvido e coceira, o que indica despreparo, falta de costume por parte dos funcionários ou inadequação do próprio EPI.

Analisou-se também o aspecto de desconforto ao utilizar os EPIs. Observou-se um número significativo de funcionários que sentem desconforto quando utilizam os equipamentos. O desconforto seja devido à utilização dos equipamentos de forma inadequada, conforme constatado durante a realização de observações.

5 CONCLUSÃO

Com base nas informações coletadas na pesquisa pode-se evidenciar a necessidade de capacitação e conscientização dos funcionários em relação ao uso de EPI. Sugere-se que a empresa realize um programa de treinamento em que sejam abordados: a obrigação legal do empregado e do empregador; a finalidade e os tipos de EPI; e a maneira correta de utilizá-los.

No ambiente de trabalho podem ser feitos acompanhamentos para verificar quais EPIs não são utilizados. A partir destas verificações, intensificar os programas de treinamento e conscientização nos pontos mais falhos. Instalar quadro de mural em local visível, com mensagens de segurança, ato seguro, uso de EPI. O apoio das reuniões da CIPA, e dos supervisores de setores apresenta-se como alternativas para melhorar os aspectos de segurança no ambiente de trabalho.

Apesar da obrigatoriedade do uso de EPI em atividades que apresentam de riscos, o objetivo principal da legislação e do empenho da administração das empresas deve ser a

garantia da saúde do trabalhador. A qualidade de vida no trabalho, em seu âmbito mais simplificado deve iniciar com a garantia de boas condições para realização do trabalho.

Desta forma, resgatando as hipóteses de trabalho, pode-se considerar que para hipótese 01 os Colaboradores da empresa Claudemir Rossi estão seguindo as normas de uso de EPIs, obteve-se um resultado positivo, ou seja, ela foi confirmada, tendo em vista que a hipótese 02 Os colaboradores são treinados, sabem como utilizar, e usam corretamente os EPIs, obteve-se um resultado negativo, ou seja, ela não foi confirmada.

REFERÊNCIAS

BARBOSA FILHO, Antônio Nunes Barbosa. **Segurança do Trabalho e Gestão Ambiental.** São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. **NR 6 – Equipamento de Proteção Individual – EPI.** Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_06_.pdf?>. Acesso em: 10 jul. 2012.

BRASIL. **NR 9 – Programa de Prevenção de riscos ambientais – PPRA**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_09_.pdf?>. Acesso em: 25ago. 2012.

CARDELLA, Benedito. **Segurança no Trabalho e Prevenção de Acidentes.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica-Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Axcel, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papeis Profissionais. São Paulo: Atlas. 2001.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY. D. C.; JUNIOR. PIETRI. H. P., **Administração:** Conceito e Aplicações. São Paulo: Harba, 1998.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

UHLMANN, Gunter Wilhelm. **Administração das Teorias Administrativas a Administração Aplicada e contemporânea**. São Paulo: FTD, 1997.

O CLIMA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO MÉDIO E PROFISSIONAL

DULLIUS, Bernadete Scherer
ZIELKE, Lorinda
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

O presente trabalho investigou o clima organizacional de uma instituição de ensino médio e profissional. Com o aumento da competitividade, torna-se extremamente necessário ás escolas manterem o seu ambiente de trabalho nos mais diversos aspectos: ambiente de trabalho; clima organizacional e satisfação. Para o estudo foi realizado corte transversal em 26 de junho de 2012 sem considerar a evolução dos dados no tempo. A população pesquisada foram todos os 24 funcionários da instituição. O instrumento de coleta de dados foi um questionário, onde os dados foram analisados por setor e os resultados tabulados de forma numérica e analisados de forma descritiva. Os resultados apontaram que para a grande maioria das três categorias: direção; técnico administrativo e serviços gerais, os fatores pesquisados estão contribuindo para a construção de um clima organizacional saudável.

PALAVRAS-CHAVE: ambiente de trabalho; clima organizacional; satisfação.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, politicas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. O clima organizacional influencia direta e indiretamente no comportamento, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. É indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre os seus locais de trabalho para ser possível melhorar a qualidade do ambiente interno, que promoverá o desenvolvimento de um trabalho sem erros e disposição para promover atendimento eficaz aos clientes.

Em organizações escolares, a educação é um gênero de primeira necessidade e que, como tal, especialmente no âmbito público, precisa obter o melhor rendimento, que só é possível com a aplicação dos princípios da administração. Nesse sentido:

> A Administração Escolar envolverá, portanto, apenas os aspectos da educação e da instrução que se enquadrem e se desenvolvam dentro do processo de escolarização. (...) A teoria da Administração Escolar busca seus fundamentos nas atividades da escola que é como pretendemos demonstrar, um daqueles recursos de que a sociedade lança mão para criar o clima em que o indivíduo deve educar-se "para" situações determinadas (RIBEIRO, 1978, p. 8).

No contexto organizacional, o termo clima foi apropriado para traduzir um sentido que, de certo modo, assemelha-se ao de atmosfera, e refere-se não só aos aspectos de natureza física, mas também a condições características que pertencem ao domínio psicológico e social.

Para Chiavenato (2006), o clima organizacional está relacionado a fatores de trabalho que afetam o sentimento dos indivíduos no mundo do trabalho. O clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos funcionários, em relação a diferentes aspectos da cultura que influenciam seu bem estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho. É indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre os seus locais de trabalho para ser possível melhorar a qualidade do ambiente interno, que promoverá o desenvolvimento de um trabalho sem erros e disposição para promover atendimento eficaz aos clientes.

Em vista destes argumentos este estudo respondeu a seguinte questão: Quais fatores contribuem para um clima organizacional em uma instituição de ensino médio e profissional?

2 A GESTÃO DE PESSOAS

Para Kootz (1994), as principais técnicas de treinamento fora do trabalho são: aulas expositivas, filmes e televisão; estudos de caso, discussão em grupo, dramatização, simulação, instrução programada. No que se refere treinar, pode-se entender ou dizer que é bastante relativo às formas de treinas, pois abrange uma série de modos de preparação pelas organizações algumas usam métodos como o autor acima menciona. Outros aplicam palestras, estágios, oficinas, e nos dias atuais os métodos que tem sido mais utilizado pelas empresas é por meio de estágios remunerados. Esta é uma forma de conhecer o funcionário no exercício do cargo pleiteado, para poder avaliar melhor e em tempo real o seu potencial de contratação.

Fayol (1994) já apontava na década passada, que o treinamento deveria ser realizado de uma maneira em que de um lado está o instrutor e do outro o aprendiz. Os aprendizes são os funcionários de qualquer nível hierárquico da empresa que estejam necessitando aprender, ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade de trabalho. Os instrutores são as pessoas de qualquer nível hierárquico da empresa que podem ser experientes ou especializados em alguma atividade ou trabalho, que transmitem seus conhecimentos de forma organizada e clara para os aprendizes. Então, os instrutores e os aprendizes podem ser os auxiliares, os chefes, os encarregados, gerentes de treinamento ou até mesmo os gerentes da empresa. Outra opção é contratar instrutores de fora da organização. Tais decisões devem atender as necessidades da organização.

Para Megginson *et al*. (1998), após a inserção do funcionário da empresa é preciso continuar a treiná-lo para o trabalho. O treinamento é obtenção de técnicas; habilidade especifica e rotineiras do trabalho. O treinar pessoas corretas para cada função envolve uma sequência de treinamentos.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) destacam que recrutar é o processo de atrair o maior número possível de pessoas qualificadas para que se candidatem a um determinado cargo. Ainda o autor relata que a maiorias das empresas costumam misturar o recrutamento interno e externo. Pois os dois tipos apresentam vantagens sendo o interno incentiva os funcionários atuais e o externo costuma trazer novas pessoas com novas ideias para a empresa.

Milkovich (2000) aponta que as ações de administrar são realizadas por pessoas. Neste sentido a administração de recursos humanos ou gestão de pessoas, é um assunto fascinante e importante. O fascínio reside no fato de que envolve as pessoas no trabalho e porque os recursos humanos são a própria organização. As pessoas tomam decisões, fixam objetivos e planejam, produzem e vendem os produtos, fazendo com que a forma como as pessoas são administradas é que faz a diferença.

Para Lacombe (2003), a administração é um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Segundo Araujo (2006), a importância das técnicas na área de gestão de pessoas é identificar quais tecnologias vem sendo largamente utilizadas com sucesso por profissionais da área, as razões maiores desse sucesso e os porquês de este resultado ser tão positivo no

Brasil. As pesquisas, as novas tecnologias, as abordagens fazem parte dos resultados positivos quando corretamente aplicados no contexto desejado.

Corrobora Tachizawa (2006), que cada organização tem uma forma ideal de gestão de pessoas, de com seu porte, seu estágio de vida e sua natureza, e de acordo ao meio em que se insere. Já Kwasnicka (2006), comenta que a teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow, que se baseia na chamada hierarquia de necessidades humanas. Essa teoria propõe que um indivíduo procura satisfazer a uma sequencia lógica de necessidades, iniciando-se pelas fisiológicas, passando depois para as de segurança, sociais, do ego e de auto realização.

Se tratando em benefícios quando de um treinamento eficaz pode-se adquirir vantagens como: Ampliar competitividade no mercado de trabalho atua como *coach* desenvolvendo performance de pessoas e empresas, como também ter mais qualidade de vida e alcançar seus objetivos.

Para Gasalla (2007), qualquer gestor de pessoas, que não considere a pessoa como centro e fim último será um mau administrador. Porque é por meio delas, de seu desenvolvimento, conhecimento, imaginação e ação que utilizados e aplicados na organização gera a sustentabilidade organizacional e social. Pois, a morte de uma organização implica na morte social e de sustentabilidade de muitas famílias.

Os métodos de recrutar devem ser por pessoas qualificadas e aptas ao cargo sendo que nas organizações o recrutar é parte essencial para um bom desempenho do funcionário e para o grupo, a importância do recrutar refere-se à procura de um grupo de empregados em potencial, dos quais você escolhe os que são precisos para satisfazer as necessidades da empresa.

Para Pereira (2007) o funcionário não é somente um empregado é um ser capacitado de habilidades profissionais, sociais, culturais. Um funcionário motivado pode ser considerado um capital intelectual dotado de intangibilidade, com valor imensurável, ou seja, um bem tão precioso que não se pode medir.

Na avaliação de desempenho a qual é uma ferramenta importantíssima na gestão de pessoas, pois corresponde a uma analise sistemática do desempenho do profissional em função de atividades que realiza, ou das metas estabelecidas, ainda dos resultados como também do potencial de desenvolvimento. O objetivo é de contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização. Sempre devendo apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria. Há várias metodologias para avaliar o desempenho, porém cada empresa deve escolher aquela que seja mais adequada ao seu

contexto e necessidades, porque a avaliar desempenho provoca muitas expectativas nas pessoas, principalmente sobre suas necessidades de reconhecimento e crescimento. Por isso, o processo deve ser transparente para não afetar o clima organizacional.

As diferentes concepções ou modelos de como as organizações desenvolvem os seus subsistemas de gestão de pessoas afeta o clima organizacional. Sua estrutura hierárquica, forma de decisões, sistemas de remuneração e avaliação, sistemas de treinamento e desenvolvimento e forma de participação podem ou não contribuir para um clima organizacional saudável.

Segundo Snell e Bohlander (2009) gerenciar a diversidade é estar ciente das características comuns dos empregados, mas administrá-los de acordo com características individuais, sendo em suas crenças, atitudes, valores e costumes dando a oportunidade a todos em seus interesses e objetivos isso faz com que cada colaborar tenha livre arbítrio para poder concretizar suas características ou seus desejos.

2.1 O clima organizacional

Sergiovanni (1973, p. 108) afirmava na década de setenta que:

> Na verdade, a melhora do clima de ensino depende da melhora do clima organizacional da escola. O atrito interpessoal excessivo entre professores e administradores, o moral baixo, um sentimento de fraqueza por parte dos professores e uma estratégia de submissão coercitiva, não podem ser removidos, apenas fechando a porta. Eles têm efeitos poderosos sobre o que os professores fazem, na maneira como os professores se relacionam entre si, como sobre a realização do estudante e suas aquisições efetivas.

No ambiente escolar, as boas relações também podem estimular o aparecimento de lideranças positivas entre a equipe, podendo contribuir muito para o desenvolvimento dos trabalhos contribuindo como um fator para um bom clima de trabalho.

O gestor escolar pode imaginar que o desafio maior é gerenciar muitas frentes de trabalho, porém sua atuação vai muito mais além, pois a atuação deste profissional, é o principal elemento para a construção de um ambiente de colaboração baseado no estímulo às responsabilidades individuais, que, somadas, facilitam o cumprimento das metas educacionais estabelecidas pela equipe. Por isso, para os autores já citados, o papel do gestor é importante para a criação de um clima sadio de trabalho. Se o gestor não souber coordenar adequadamente as demandas de trabalho, conflitos surgirão e se não for administrado, com o tempo o ambiente de trabalho se deteriora. Por isso, são muitos os fatores que podem contribuir ou não um bom clima de trabalho.

Para Coda (1997), uma adequada investigação sobre o clima organizacional é importante que se realizem entrevistas com o corpo gerencial e com uma amostra de colaboradores, a fim de escolher e definir as variáveis que comporão o clima.

Luz (2003), o clima organizacional são impressões gerais ou percepções dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Neste sentido, apesar de todo empenho em programar políticas de gestão de pessoas que atendem as necessidades chaves, as pessoas mudam, evoluem e cada dia suas necessidades e anseios se alteram seja em qualquer tipo de organização.

Magro (2005) considera que o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes da empresa. O clima está intimamente relacionado com o grau de motivação, ou atendimento das necessidades de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Em termos mais práticos, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizada, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio de vida da empresa.

Para Tachizawa (2006), o clima organizacional é o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na realização do seu trabalho. Quanto mais satisfeitos estiverem os funcionários, a possibilidade de o clima organizacional ser mais sadio é maior, bem como as políticas da organização estar contribuindo de forma efetiva para esta sanidade.

2.2 Fatores que afetam o clima organizacional em instituições de ensino

A Instituição de Ensino Médio e profissional é regida por normas, que dizem respeito às obrigações escolares, aos horários, ao emprego do tempo e outras. Entretanto, a escola pode ser encarada como uma instituição dotada de uma autonomia relativa, como um

território intermédio de decisão no domínio educativo. O grande princípio da gestão moderna que atendem às necessidades do ser humano, pois são as pessoas que respondem pela interação e interdependência do setor organização. A escola é uma organização, uma vez que a mesma segue este princípio, tentando satisfazer as necessidades e anseios dos alunos, dos seus pais, dos professores, dos funcionários e da comunidade.

Para Bergamini (1990), a Administração de Recursos Humanos deve estar voltada ao desenvolvimento da organização por meio das pessoas que nela trabalham. O seu envolvimento torna-se indispensável para que se viabilizem as mudanças necessárias em prol da sustentabilidade organizacional. Um administrador deve conhecer as tarefas e as pessoas que irão executá-las, avaliando o seu nível de desempenho. E, para conhecer as pessoas, um marco significativo é conhecer o passado dessas pessoas.

Borges (2004) destaca que o diretor é o maior responsável pelos resultados da escola. Ele deve ter olhos para o todo da instituição; não pode estar o tempo todo olhando para o próprio umbigo. Ele deve conhecer as características dos seus subordinados e ter lucidez para definir as prioridades. Aquele que chega à direção de uma escola e ignora a realidade, agindo como se boas ideias fossem suficientes para torná-lo um diretor de sucesso, corre o risco de, muito rapidamente, fracassar. Conhecer os pontos fortes e os pontos fracos da organização é fundamental na definição das prioridades e na implantação de mudanças.

Para Oliveira, Souza e Bahia (2008) trata-se, pois, de se reverter à hegemonia de um discurso dominante sobre a educação e sobre currículo, fazendo com que se estenda o poder conferido pela educação aos que dela estão necessitados por fazerem parte de camadas desprivilegiadas da sociedade. Para isso, deve-se pensar, prioritariamente de que currículos e de que escolas estão falando? Como explicita Nóvoa (2008, p. 19), “nos dias atuais as demandas para as escolas estão aumentando em número e diversidade”. Acrescente-se a isso a mudança da natureza das atividades-fim nas escolas, que hoje se caracterizam pela multiplicidade de atribuições denominadas, por esse autor, de realidade multipolar.

Neste contexto para Luz (2003), a avaliação do clima compete aos gestores, independente do seu cargo ou nível hierárquico. Encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, todos tem o compromisso de monitorar o clima da sua unidade e intervir sempre que necessário. Com este parecer entende-se que os gestores com suas respostas no questionário estão dentro do que o autor declara.

No relacionamento com os professores os gestores têm um relacionamento satisfatório nas respostas obtidas, pois buscam um relacionamento saudável e próximo e de integração das

rotinas da escola. No ambiente da gestão de pessoas Teixeira, Silveira, Bastos Neto e Oliveira (2005) ressaltam que o novo mundo de negócios envolve cada vez mais um novo número maior de organizações, esta dando lugar a profundas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre as empresas e seus colaboradores, configurando uma nova situação que gera importantes implicações para a gestão de pessoas.

A escola no relacionamento dos gestores com os alunos uma meta valiosa de todos os setores para cuidar, sempre usando de teorias inovadoras, manterem a flexibilidade nas conversações Wagner e Hollenbeck (1999) ressaltam que os resultados podem ter valência positiva, negativa ou nula. No entanto, a importância de um bom modelo de gestão pode dar imensa validação em todos os aspectos e depende da busca do autodesenvolvimento que deve buscado por ele. Aponta Martins (2001), que em processo de autoconhecimento pressupõe o indivíduo define o seu sucesso pela capacidade do desenvolver as tarefas existentes no trabalho de forma produtiva desenvolvendo rede de relacionamento saudáveis. No atual ambiente de carreiras aponta Marras (2011), é necessário o desenvolvimento de habilidades intrapessoais de auto avaliação e de exploração da identidade para nortear a carreira bem como a vida profissional e pessoal.

Ressaltava Bergamini (1988) décadas antes da importância do o conjunto de resultados obtidos por meio da seleção de pessoal e da avaliação de desempenho para formar base consistente no estudo das estimativas de desempenho futuro. Se a seleção de pessoal faz o prognóstico do desempenho das pessoas, a avaliação de desempenho permite confirmar e qualificar o desempenho efetivado. Alertava também Bergamini (1988) corroborado por Marras (2011) que ao avaliar as diferenças individuais de desempenho no trabalho, se deve considerar a configuração da personalidade de pessoas, o potencial de eficiência de cada um, que será ou não explicitada em função da atividade pelo qual o individuo se responsabiliza e pelo ambiente do qual cada um participa. Por isso que a avaliação de desempenho deve ser bem estruturada, entendido e aceito pelas partes envolvidas.

O relacionamento com os clientes é outro ponto importante para o clima organizacional. Porque, neste caso o comprometimento com a comunidade, pais e alunos, bem como o apoio político do entorno é algo importantíssimo. Apoia Dessler (2003) ao ressaltar que pessoas estão por trás do sucesso das organizações. Máquinas não têm novas ideias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente que estejam envolvidas e pensando podem fazer a diferença. Este pensar reflete ao comprometimento da escola com o relacionamento externo, assim como também ligado aos colegas do ambiente interno.

Destaca Moreno (2012), que mudanças podem ser feitas, mas a cultura da organização deve ser preservada, se aceita, pode ser enriquecida. Por isso, a importância do que a comunidade espera do comportamento de uma escola na figura dos seus gestores e professores já culturalmente estabelecidos. Daí promover as melhorias ansiadas por sua comunidade interna e externa é fator chave de sucesso. Dessler (2003) apoiado por Marras (2011) apontam a importância dos treinamentos continuado para fortalecer e atualizar tanto os conhecimentos técnicos tanto quanto os comportamentais.

Outro fator importante é a objetividade de reuniões as quais a escola tem em sua programação. Nestas reuniões o importante é que os assuntos sejam esclarecidos para um bom trabalho em equipe traz grande participação de todos os setores como também a comunidade da quais todos tem um envolvimento. Segundo Dubrin (2008) a teoria da equidade, a satisfação do empregado e a motivação dependem de quão justamente os empregados acreditam que são tratados em comparação os seus pares.

Portanto, muitos fatores das políticas organizacionais se bem implantados e gerenciados, podem contribuir para o estabelecimento de um clima organizacional produtivo, sadio e que promova de forma continuada a sustentabilidade organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (1991) este estudo é exploratório e descritivo porque busca conhecer de forma mais profunda o fenômeno para proceder, se possível, orientações de melhorias. O corte foi transversal em 26/06/2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os dados de fonte primária, foram coletados por um questionário com 19 perguntas com escala de contribuição: nunca contribui, às vezes contribui, contribui, sempre contribui. Os dados de fonte secundárias, já publicados, foram retirados dos registros da organização e bibliografia.

A população estudada foram todos os funcionários da instituição escolar: dois da direção, 12 do setor Técnico Administrativo, 10 auxiliares de Serviços Gerais, totalizando 24 funcionários na instituição. Os dados foram tratados de forma numérica, por setor e analisados de forma descritiva, apresentados em tabelas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação dos 24 questionários houve retorno de 100%, validando o estudo.

4.1 Resultados da direção

Os dois gestores responderam.

Tabela 1: Resultado da direção

Indique o quanto cada fator esta contribuindo atualmente para um clima organizacional saudável.	Nunca contribui 0	Às vezes contribui 1	Contribui 2	Sempre contribui 3
1) Relacionamento com as chefias.				02
2) Relacionamento com os professores.			01	01
3) Relacionamento com os alunos.			01	01
4) Relacionamento com os pais dos alunos.			02	
5) Relacionamento com os colegas do setor .			01	01
6) Visualização das tarefas para o cargo que exerce.			01	01
7) Oportunidades de desenvolvimento (cursos, treinamentos).			01	01
8) Objetividade das reuniões.			01	01
9) Satisfação da comunidade escolar pelo trabalho realizado pelos professores.			02	
10) Apoio da comunidade política.		01	01	
11) Plano de carreira.			01	01
12) Transparência nos processos de recrutamento.			01	01
13) Transparência nos processos de avaliação de desempenho.			01	01
14) Comportamento ético das chefias.			01	01
15) Comportamento ético dos colegas de trabalho.			01	01
16) Reconhecimento das chefias.			01	01
17) Reconhecimento dos colegas.			02	
18) Reconhecimento dos pais dos alunos.			02	
19) Reconhecimento dos alunos.			02	
TOTAL DE APONTAMENTOS	**00**	**01**	**23**	**14**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Para as chefias apenas o fator, apoio da comunidade política às vezes contribui para um clima organizacional saudável. Os demais fatores estão contribuindo e apenas o fator relacionamento com seus pares, sempre contribui. Pode-se concluir que entre os diretores não há conflitos, os demais fatores estão contribuindo, o que indica que sempre há melhorias a serem feitos.

Portanto, para a direção os fatores pesquisados estão contribuindo (23 apontamentos de contribuição) para um clima organizacional saudável.

4.2 Resultados do setor administrativo

Todos os 12 técnicos administrativos responderam.

Tabela 2: Resultado do Administrativo

Indique o quanto cada fator está contribuindo atualmente para um clima organizacional saudável.	Nunca contribui 0	Às vezes contribui 1	Contribui 2	Sempre contribui 3
1) Relacionamento com os pais dos alunos.	01	02	04	05
2) Relacionamento com os professores.		02	03	07
3) Relacionamento com os alunos.		01	02	09
4) Relacionamento com as chefias.		02	04	06
5) Relacionamento com os colegas do setor .		01	05	06
6) Visualização das tarefas para o cargo que exerce.			07	05
7) Oportunidades de desenvolvimento (cursos, treinamentos).		01	03	08
8) Objetividade das reuniões.		05	03	04
9) Satisfação da comunidade escolar pelo trabalho realizado pelos professores.		01	08	03
10) Apoio da comunidade política.	01	05	04	02
11) Plano de carreira.	02	01	03	06
12) Transparência nos processos de recrutamento.	02		06	04
13) Transparência nos processos de avaliação de desempenho.		02	03	07
14) Comportamento ético das chefias.		01	03	08
15) Comportamento ético dos colegas de trabalho.			04	08
16) Reconhecimento das chefias.		02	03	07
17) Reconhecimento dos colegas.		01	04	07
18) Reconhecimento dos pais dos alunos.	01	01	06	04
19) Reconhecimento dos alunos.	01	01	05	05
TOTAL DE APONTAMENTOS	**08**	**29**	**80**	**111**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

No setor Administrativo se constatou que os fatores que mais contribuem para um clima organizacional saudável são: relacionamento com os alunos; oportunidades de desenvolvimento (cursos, treinamentos); comportamento ético das chefias; comportamento ético das chefias. Os demais estão contribuindo de forma forte. Já os fatores objetividade das reuniões e apoio da comunidade política são os que menos estão contribuindo para o clima saudável.

No geral, para este setor, houve oito indicações para nunca contribui, 29 para às vezes contribui; 80 contribuem e 111 sempre contribuem. Conclui-se que dos 12 respondentes dois a cinco apontam que os fatores relacionamento com os professores; relacionamento com os alunos; relacionamento com as chefias e relacionamento com os colegas do setor necessitam

ser melhorados ou melhor administrados para que possam contribuir efetivamente para um clima organizacional saudável, evitando com isso, conflitos interpessoais e insatisfações.

4.3 Resultados do setor de serviços gerais

Os 10 funcionários de serviços gerais responderam.

Tabela 3: Resultado do Setor de Serviços Gerais

Indique o quanto cada fator esta contribuindo atualmente para um clima organizacional saudável.	**Nunca contribui 0**	**Às vezes contribui 1**	**Contribui 2**	**Sempre contribui 3**
1) Relacionamento com os alunos.		01	03	06
2) Relacionamento com os professores.			04	06
3) Relacionamento com as chefias.			03	07
4) Relacionamento com os pais dos alunos.	01	03	02	04
5) Relacionamento com os colegas do setor .			03	07
6) Visualização das tarefas para o cargo que exerce.			02	08
7) Oportunidades de desenvolvimento (cursos, treinamentos).	01	01	01	07
8) Objetividade das reuniões.	01	01		08
9) Satisfação da comunidade escolar pelo trabalho realizado pelos professores.		01	02	07
10) Apoio da comunidade política.	01	01	02	06
11) Plano de carreira.	02	01	03	04
12) Transparência nos processos de recrutamento.		02	01	07
13) Transparência nos processos de avaliação de desempenho.	02		04	04
14) Comportamento ético das chefias.			04	06
15) Comportamento ético dos colegas de trabalho.		01	02	07
16) Reconhecimento das chefias.		02	02	06
17) Reconhecimento dos colegas.		02	01	07
18) Reconhecimento dos pais dos alunos.	01	02	01	06
19) Reconhecimento dos alunos.	01	03	02	04
TOTAL DE APONTAMENTOS	**10**	**21**	**42**	**117**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Foi constatado que os fatores que mais contribuem para os funcionários dos serviços gerais são visualização das tarefas para o cargo que exerce; objetividade das reuniões e relacionamento com os colegas do setor, que estão mais vinculados as atividades do cargo e o que menos contribui é o reconhecimento dos alunos e seus pais por seu trabalho.

Todavia, para a maioria dos 10 funcionários os fatores pesquisados estão contribuindo para um clima organizacional sadio.

4.4 Comparação dos resultados nos três setores

Tabela 4: Comparação dos resultados totais

Quanto cada fator esta contribuindo atualmente para um clima organizacional saudável.	Nunca contribui 0	Às vezes contribui 1	Contribui 2	Sempre contribui 3
TOTAL DE APONTAMENTOS – CHEFIAS	0	01	23	14
TOTAL DE APONTAMENTOS – ADMINISTRATIVO	8	29	80	111
TOTAL DE APONTAMENTOS – SERVIÇOS GERAIS	10	21	42	117
TOTAL GERAL DE APONTAMENTOS	**18**	**51**	**145**	**242**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Ao comparar os três segmentos, constatou-se que pelo total de apontamentos, para a grande maioria de todos os segmentos os fatores pesquisados estão contribuindo para um clima organizacional saudável, a exceção para três funcionários do setor administrativo dos serviços gerais que alguns fatores nunca ou às vezes contribui. Quanto aos funcionários dos serviços gerais o fator mais crítico é o relacionamento com alunos e seus pais. O quadro a seguir apresenta os fatores que contribuem e mais contribuem para o clima organizacional saudável.

Quadro 1: Fatores de maior contribuição

SETOR	Fatores que contribuem	Fatores que sempre contribuem
Direção	Relacionamento com os pais dos alunos. Satisfação da comunidade escolar pelo trabalho realizado pelos professores. Reconhecimento dos colegas e o Relacionamento dos pais dos alunos	Relacionamento com as chefias
Técnico Administrativo	Visualização das tarefas para o cargo que exerce. Satisfação da comunidade escolar pelo trabalho realizado pelos professores. Transparência nos processos de recrutamento. Reconhecimento dos pais dos alunos.	Relacionamento com os alunos. Oportunidade de desenvolvimento curso e treinamentos. Comportamento ético das chefias. Comportamento ético dos colegas de trabalho. Transparência nos processos de avaliação de desempenho e Relacionamento com os professores.
Serviços Gerais	Relacionamento com os professores. Transparência nos processos de avaliação de desempenho e o comportamento ético das chefias.	Visualização das tarefas para o cargo que exerce. Objetividade das reuniões. Relacionamento com os colegas do setor.

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo os fatores que mais contribuem para o clima organizacional saudável para os gerentes foi relacionamento entre as chefias. Para os administrativos foram relacionamento com os alunos, oportunidade de desenvolvimento curso e treinamentos, comportamento ético das chefias e colegas de trabalho, transparência nos processos de avaliação de desempenho e relacionamento com os professores. Para os funcionários de serviços gerais foram, visualização das tarefas para o cargo que exerce objetividade das reuniões e relacionamento com os colegas do setor.

Já os fatores que estão deixando a desejar para as chefias e o setor administrativo é o apoio político e objetividade das reuniões e para o setor serviço geral o reconhecimento dos pais e alunos.

5 CONCLUSÃO

A instituição de ensino médio e profissional pesquisada necessita que alguns pontos sejam abordados com prioridade, como no relacionamento dos três setores: direção, técnico administrativo, serviços gerais onde é necessário envolver os professores e alunos para que possam contribuir efetivamente para um clima organizacional saudável, evitando com isso, conflitos interpessoais e insatisfações.

Os quesitos que precisam ser mais bem administrados são os fatores objetividade das reuniões e apoio da comunidade política, pois sendo os que menos estão contribuindo para o clima saudável na da instituição.

No geral, o estudo se revelou positivo, pois, na grande maioria dos itens propostos nesta avaliação estão contribuindo para um clima organizacional sadio.

O estudo contribuiu para que a organização reflita suas práticas que estão agregando para um clima organizacional sadio e aquelas que necessitam ser repensadas.

Todavia, o estudo não termina aqui, com ele a organização pode aprofundar novos estudos para ouvir as pessoas de forma mais informal e com isso obter o real sentimento e percepção dos processos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos:** Uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1990.

BORGES, Pedro Faria. Estratégias Lição 4: Ação de Planejamento *In:* BARBOSA, Aída Linhares; SALAZAR, Albertina Maria Rocha; ALVARENGA, Gilma; FONSECA, Lúcio de Andrade (org). **A gestão da Escola.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

BORGES, Pedro Faria. Relações Lição 10: a sintonia com a realidade *In:* BARBOSA, Aída Linhares; SALAZAR, Albertina Maria Rocha; ALVARENGA, Gilma; FONSECA, Lúcio de Andrade (org). **A gestão da Escola.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** O capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional:** uma contribuição metodológica. Tese apresentada ao Departamento de administração. USP. São Paulo, 1997.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas:** o talento executivo. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

KOOTZ, Harold; O’DONNEL, Cyril. **Princípios de Administração**. São Paulo, Pioneira, 1994.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco José Maaset. **Administração:** princípios e tendências./ Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAGRO, Dalva. Um estudo sobre o clima organizacional da UDESC**.** 112 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração – Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações) – Centro de Ciências da Administração. Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento:** abordagem conceitual & resultados de pesquisas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEGGINSON, Leon C. *et al*. **Administração:** conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra Ltda, 1998.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MORENO, Luiz Carlos. **Gestão Educacional:** Liderança não é simples mudar uma organização. Curitiba/PR, 2012.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro; SOUZA, Maria Inês Salgado de; BAHIA, Maria Giselle Marques. Projeto Político Pedagógico: construção à implementação. *In*: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org**)**. **Gestão Educacional**: novos olhares, novas abordagens. 5 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

PEREIRA, Roberto Carlos. Motivação. Disponível em:<http://www.rh.com.br>. Acesso em: 03 jul. 2012.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. Edição ver., anotada e ampl. Por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo: Saraiva, 1978.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

SERGIOVANNI, T. J.; Carver, F. D. **O novo executivo escolar:** uma teoria de Administração**.** São Paulo: EPU, 1973.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage learning, 2009.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; BASTOS NETO, Carlos Pinheiro dos Santos; OLIVEIRA, Gercina Alves de. A dimensão mundo do trabalho. **Gestão Estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 1999.

O PERFIL GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR COMERCIAL DE UM LABORATÓRIO DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS EM TOLEDO – PR

GEHLEN, Andrea Akemi
QUADROS, Danielly Silveira de
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo investigou o perfil gerencial dos responsáveis pelo setor de televendas de uma fábrica de medicamentos genéricos de Toledo – PR. O instrumento de coleta de dados foi pesquisa científica exploratória, com análise dos dados através de uma abordagem qualitativa, aplicada à população de oito funcionários responsáveis por divisões com atuação de aproximadamente 30 tele vendedores cada sala. Durante o levantamento dos dados constatou-se que todos os líderes seguem com a mesma política de liderança. Foco, perseverança e ética. O estudo demonstra que houve muita sinceridade e transparência por parte de todos os entrevistados. Os dados foram tratados de forma simples e abrangente. Os resultados apontam que todos os líderes possuem o mesmo perfil gerencial na qual todos sabem se relacionar interpessoalmente com os subordinados bem como os incentivam para seu melhor desempenho.

PALAVRAS-CHAVE competitividade; liderança; mudanças.

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e sua forte e ágil globalização na década de 90, nova posturas e valores no comportamento humano foram exigidos. No cenário empresarial contemporâneo, as mudanças afetam desde a localização das empresas até o profissionalismo de seus funcionários.

Há que se repensar o trabalho, redefinir e reagrupar desde as concepções filosóficas até a organização efetiva dos respectivos setores e ambientes profissionais (KANAANE, 2009). A busca da competitividade tem levado as organizações a implementar processos de trabalho que promovam a administração participativa, satisfação do trabalhador, alcance dos objetivos e metas organizacionais e pessoais, traduzidos no incremento à produtividade e qualidade.

Para Souza (2000, p. 82 *apud* Robbins, 2005), "não existe mais negócio que esteja imune aos efeitos da integração e interdependência da economia mundial seja ele mega empresário, médio, pequeno e até mesmo o camelô da esquina". Uma figura importante neste processo é aquele que exerce a liderança.

Para Robbins (2002, p. 371), "a gerência significa a posição de autoridade formal que um indivíduo possui e a liderança é uma capacidade de um indivíduo em lidar com a mudança". Ou seja, objetiva estabelecer a direção mediante a formulação de uma visão de futuro e em seguida, arregimentar as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-os a superar barreiras e elevar o potencial humano.

O autor destaca também a existência dos líderes informais ou emergenciais que são pessoas que demonstram liderança nas corporações mesmo sem ocupar cargos formais de líderes e afirma que tanto a liderança como o gerenciamento é necessário para aperfeiçoar a eficácia organizacional. No entanto, acredita que a maioria das organizações é mal liderada ou gerenciada.

Em vista desses argumentos o estudo respondeu a seguinte questão: Qual é o perfil gerencial dos responsáveis do setor comercial de um Laboratório de Medicamentos Genéricos da cidade de Toledo – Paraná?

2 O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Entende-se como organização, um sistema integrado de subsistemas que são interdependentes, os quais apresentam um conjunto de elementos caracterizado por relações de poder e autoridade, sistemas de comunicação, de administração, de liderança e clima, como mais significativos. Uma organização congrega fatores estruturais, que correspondem às relações de poder e autoridade nos respectivos níveis hierárquicos e fatores dinâmicos, que correspondem ao funcionamento dos subsistemas e ao processamento de informações. "Tais fatores interagem entre si, dando forma e conteúdo aos processos existentes caracterizados pelos seguintes aspectos: missão, objetivos, tecnologia, produto, tarefa, a própria estrutura e as pessoas que dela fazem parte" (KANAANE, 2009, p. 36).

O autor aponta também que numa perspectiva sociocultural, pode-se considerar a organização como caracterizada pelo conjunto de papéis sociais inter-relacionados, a partir de redes de comunicação. Estes papéis mantêm entre si intercâmbios de informações que tendem

a facilitar ou a dificultar a dinâmica das relações interpessoais no contexto organizacional. As posições, ou seja, *status* e papéis, gradativamente são delineados e assumidos pelos respectivos protagonistas que expressam padrões de desempenho que, por sua vez, são influenciados pelos valores assimilados como os mais significativos. Os papéis que são conjuntos de comportamentos esperados passam a ser definidos pela sociedade e pela cultura, assim como pelas organizações e representam as principais características da mesma. Desta forma, entender o comportamento nas organizações é vital, uma vez que o fator humano está intrinsecamente vinculado a toda tarefa realizada e é a mola propulsora do sistema organizacional e, por extensão, da sociedade como um todo.

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os chamados chefes de pessoal, naquela época, tinham como características a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários. Ao ser comunicado que deveria ir ao Departamento de Pessoal, o trabalhador já imaginava que seria demitido. Por muito tempo, e talvez, em algumas empresas isso ainda persista (VISCAINO, ESTORK, 2004, *apud* Robbins 2005).

No século XX, antes dos anos 30, a administração de pessoal tinha como funções básicas o recrutamento e seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que ao mesmo tempo. Até os anos 70, cuidavam basicamente das rotinas trabalhistas, que consistiam na obediência à legislação trabalhista (ARAUJO, 2006). No final da década de 70, surgiu um movimento renovador originado nos Estados Unidos e que logo entusiasmou profissionais e educadores do Brasil, junto com a força das manifestações operárias produzidas pelos metalúrgicos de São Paulo.

As grandes organizações foram as responsáveis pelas primeiras mudanças. Elas começaram a investir em estudos e pesquisas campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, por exemplo, para que os chefes de pessoal olhassem para os trabalhadores de outra forma, não como simples objetos da empresa, mas como seres humanos. Por ocasião desta transformação do chefe de departamento de pessoal em gerente de recursos humanos, houve nas universidades cursos e mais cursos sobre as teorias das organizações, práticas nos vários sistemas de informação, processos de comunicação apresentados com forte base teórica e modelos de estudos organizacionais (ARAUJO, 2006).

Para Gil (2006, *apud* Robbins 2005), a gestão de pessoas é uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto

organizacionais quanto individuais. A gestão pode ser entendida pela definição de administração. O conjunto de esforços que tem por objetivo "planejar, organizar, liderar, controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um objetivo comum, sempre considerando as variáveis ambiental, empresarial e interativa", diz (ARAUJO, 2006, p. 1).

Neste contexto, o comportamento organizacional é compreendido para Kanaane (2009) como manifestações emergentes do contexto, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos praticados e aceitos em num determinado momento organizacional. A apropriação por parte dos gestores, de conceitos sobre atitudes e comportamentos contribuirá para a efetiva atuação junto aos funcionários. Estes por sua vez, ao receberem o impacto das ações administrativas, poderão alterar as respectivas representações sociais sobre si mesmos e sobre o trabalho que realizam, tornando-se conscientes e engajados com o processo de trabalho.

2.1 O papel da liderança na gestão de pessoas

A gestão de Recursos Humanos está associada à gestão de negócios. Para Marras (2011), a tendência contemporânea da gestão de pessoas é estar vinculada à estratégia organizacional. Esse enfoque vem contribuindo para o desenvolvimento organizacional, destacando-se os resultados tanto nos processos quanto no fator humano, como agente estratégico, para agregar valor aos negócios. Neste âmbito, os líderes têm papel fundamental, pois, quanto mais conhecimentos tiverem acerca de atitudes e comportamentos melhor e mais produtivos será sua atuação no desenvolvimento organizacional.

Disse Robbins (2002, p. 371), que "o líder é um indivíduo que detêm posições de autoridade formal em uma organização". Uma palavra frequentemente empregada em alternância com a palavra gerente. Porém, o gerente é aquele que propicia ordem e consistência mediante a elaboração de planejamentos formais, já o líder tem de lidar com as mudanças. Os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão de futuro, repassando aos funcionários uma forma de inspiração e ajudando-os a superarem barreiras. Conforme o autor deve-se pensar o líder como uma habilidade de inspiração para o funcionário. Aquele que passa confiança, determinação, e mostra-se confiante no que se faz e como as coisas são feitas. Uma vez que a liderança é o processo de ajudar as pessoas a

alcançarem uma meta comum, na medida e, que os seguidores disponham de certas qualidades, é mais provável que os líderes sejam eficazes.

Robbins (2005) e Marras (2011), que liderar é um exercício que exige do indivíduo autoconhecimento e constante aprimoramento de habilidades e competências. Para que isso se concretize, estratégias devem ser estabelecidas no plano de líder tanto no crescimento pessoal como nas relações interpessoais. O líder precisa compreender como o seu estilo de liderança interfere no desempenho de sua equipe, e muitas vezes também nos impactos da organização.

Para Newstrom (2008, *apud* Robbins 2005), um indivíduo pode ser um líder fraco e ainda assim ser um gerente eficaz, especialmente se estiver gerenciando um grupo de pessoas que possua uma compreensão clara acerca de suas atividades e uma forte motivação para o trabalho. Esse conjunto de circunstâncias é menos provável e, dessa forma, espera-se que bons gerentes tenham alta capacidade de liderança, entre outras habilidades. Felizmente, a capacidade de liderança pode ser adquirida por meio da observação atenta de modelos eficazes, participação em treinamento gerencial e aprendizagem a partir de experiências no trabalho.

A maior destreza como líder é a habilidade para conseguir a lealdade dos funcionários. O respeito pelas necessidades e desejos pessoais dos trabalhadores é o que parece fazer a diferença; tratá-los como jogador valioso de uma equipe vencedora, (WOODRUFF, 1994, *apud* Robbins).

Para o autor, os indivíduos diferem-se pela flexibilidade de comportamento a fatores externos, situacionais. São aqueles chamados de flexíveis adaptáveis. Já outros demonstram níveis elevados de consistência, seja qual for a situação. As que possuem elevadas auto monitoração geralmente conseguem adequar seu estilo de liderança a mudanças nas situações. O referencial da atribuição tem mostrado que as pessoas caracterizam os líderes por traços como inteligência, personalidade afável, grande habilidade verbal, agressividade, compreensão e perseverança. Os líderes eficazes geralmente são considerados coerentes ou firmes em suas decisões.

Os líderes precisam determinar quanto envolvimento deve permitir aos seguidores no processo de tomadas de decisões em grupo. “O líder pode tomar a decisão por si mesmo, sem consultar os outros. Bem como pode também passar a sua decisão totalmente para o grupo e autorizar os membros a escolher por ele” (ROBBINS, 2002, p. 383).

De acordo com o autor, as mudanças no interior de uma organização necessitam de um catalisador. As pessoas que estimulam e assumem a responsabilidade pela administração do

processo de mudança são chamadas de agentes de mudança. Esse papel muitas vezes é assumido por gerentes que precisam programar adaptações abruptas e reinventar suas organizações. O panorama atual das organizações, segundo Marras (2011), sofre uma instabilidade no modelo de produção, requer líderes transformacionais que as reformulem e consigam que os funcionários vistam a camisa destas mudanças. Gerentes que conseguem desempenhar com eficácia o papel de agente de mudança são muito procurados e podem acelerar sua ascensão para postos executivos. Para grandes programas de mudança a administração geralmente procura fora da organização, pessoas com experiência em promoção de mudanças e que não têm nenhum interesse envolvido no sistema corrente.

A liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem motivadas para atingir aos objetivos organizacionais que se pressupõem sejam para o bem comum. Para Dutra (2002), Hunter (2004) e Marras (2011), esta definição ressalta a habilidades e capacidades que são adquiridas ou aperfeiçoadas com a prática por indivíduos que possuem o desejo de liderar pessoas. Fala também de influencia que é o modo pelo qual a equipe ou grupo se envolve totalmente e de forma entusiástica, ou seja, motivada a fim de alcançar objetivos, que não visa somente satisfazer ou beneficiar a empresa ou líder, mas visa o bem comum, ou seja, todos os envolvidos serão beneficiados.

Para os autores, dentro do processo de mudança nas organizações, o modelo mental dos dirigentes é condição crucial para que as grandes mudanças ocorram. A necessidade dos líderes do passado desenvolver novas habilidades e atitudes com relação ao direcionamento de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, que hoje esperam uma nova postura de seus chefes, já que os requisitos exigidos para desempenho das atividades nas empresas modernas também mudaram. As atuais organizações aponta Marras (2011) buscam líderes capazes de promover na sua equipe, pessoas que mesmo na sua ausência proporcione o desenvolvimento das atividades com qualidade e responsabilidade. Ou seja, o líder deve conquistar as pessoas envolvê-las de forma o seu coração, mente e espírito, criatividade seja em prol da excelência organizacional. No Quadro 01 a seguir pode-se verificar a relação do antigo e novo paradigma de liderança tendo uma visão geral às diferenças.

Quadro 01: Paradigmas da Liderança

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
Separação entre líder e liderado	Integração entre líder e liderado
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado
Estilos autocrático, democrático e liberal de liderança.	Estilo participativo de liderança
Simples relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência
Líder centrado em objetivos materiais	Líder centrado em objetivos e valores superiores
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza.
Conflito: procura de culpa	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar.
Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações.	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas.	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

Fonte: Weil, apud Cavalcanti *et al.* (2006, p. 75)

Para Cavalcanti *et. al.* (2006, p.76) corroborado por Marras (2011), toda essa nova visão de liderança requer “o despertar de uma nova consciência, de uma nova ética, que leva em consideração o homem nos seus planos instintivo corporal, emocional, espiritual, a sociedade no plano da cultura, da vida social, política e da economia, e a natureza nos seus planos de matéria de vida e de informação”. Os líderes precisam desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir. Os líderes eficazes dominam a dificuldade de equilibrar o conhecimento sobre quando intervir ou deixar a equipe sozinha, reforçava (ROBBINS, 2005).

O consenso sobre a necessidade de emergirem-se líderes capazes de trabalhar essas três vertentes: pessoas, processos e filosofia estratégica buscando a motivação necessária dos funcionários é o principal papel dos líderes. Esse clima reflete a capacidade da empresa de atrair e reter pessoas competentes que contribuam com os resultados da organização, gerando vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes, bem como a satisfação dos clientes.

2.2 Estilos de liderança

Até meados do século XX, quando o mundo era um lugar mais estável e previsível a pesquisa para identificar as dimensões básicas do comportamento de liderança evoluiu. O que descobriram é que além das dimensões de tarefa e de pessoa, há um terceiro estilo aparente nos líderes eficazes. É o comportamento orientado para o desenvolvimento caracterizado por experimentação, criação de novas abordagens para os problemas, incentiva a novas maneiras de fazer as coisas e estimulo à mudança (ROBBINS, 2002).

Uma análise do autor sobre todas as definições de liderança constata que é comum a toda a noção de que os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Essa definição sugere que a liderança é um processo.

Para o autor, os dados não são esclarecedores quanto à relação entre estilo de liderança e eficácia no grupo. Uma forte ênfase nas pessoas, por exemplo, geralmente resulta em elevada satisfação no cargo. Mas nem sempre. Do mesmo modo, uma forte ênfase na tarefa muitas vezes resulta em produtividade alta, apesar de também conduzir a índices maiores de queixas, absenteísmo, rotatividade e menor satisfação no cargo. Os dados simplesmente não permite generalizar para uma diversidade de trabalhadores, cargos, culturas organizacionais e países.

Na realidade, em organizações cujas culturas enfatizam muito a agressividade e os resultados e subestima a importância das pessoas, os líderes com pontuação elevada em orientação para as pessoas são propensos a obter avaliações de desempenho negativas de seus superiores e a não sobreviver no longo prazo.

Os dados iniciais relativos a comportamento orientado para o desenvolvimento são animadores. Constatou-se que os líderes que demonstram comportamento orientado para o desenvolvimento satisfazem os subordinados e são vistos como competentes. Existem dados adicionais que demonstram a importância crescente do comportamento orientado para o desenvolvimento. A habilidade dos líderes de se adaptar e se desenvolver em face da mudança recebe hoje uma importância inédita. (MARRAS, 2011).

Os estudos de liderança têm evoluído frente à complexidade do contexto do mundo do trabalho. Para Robbins (2005) a liderança carismática possui como atributos a capacidade heroica ou extraordinária de liderança. Os estudos sobre liderança carismática têm sido direcionados, em sua maior parte, à identificação daqueles comportamentos que diferenciam

os líderes carismáticos dos demais. O líder carismático inicia sua função de líder articulando uma visão atrativa. Esta visão oferece um sentido de continuidade para os liderados, vinculando o presente a um futuro melhor para a organização. O líder então comunica suas expectativas de alto desempenho e expressa a confiança de que seus liderados vãos conseguir alcançá-las. Isso desperta a autoestima e aumenta a autoconfiança dos funcionários.

Para Chiavenato (2003) o líder focado nas pessoas promove uma integração com os seus liderados e promove o desenvolvimento de comunicações francas e espontâneas. Em consequência disso cria-se um mútuo sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal resultando em um trabalho de qualidade superior, revelando, assim um alto grau de satisfação dos envolvidos. Corrobora Dutra (2002) e Marras (2011) que este líder consegue alcançar a influencia interpessoal sobre aqueles como os quais se relaciona.

As características desse estilo são interesses mútuos entre a empresa e os liderados, a vontade da equipe resulta na disciplina, utiliza-se o aconselhamento, dar confiança aos liderados, orientação, educação e motivação.

“Na liderança autocrática, o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo” (CHIAVENATO, 2003, p. 125). O líder é o que fixa as diretrizes e determina qual tarefa deve ser realizada, tudo tem que ser feito a sua maneira. Pois todas as decisões e diretrizes são totalmente centralizadas e este estilo de liderança não é indicado em uma empresa onde tenha uma equipe de profissionais experientes, pois certamente haverá de imediato. É difícil, mas não impossível de se encontrar esse tipo de liderança nos dias atuais em uma empresa aponta (MARRAS, 2011).

Ressalta a importância de entender que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder com seus seguidores. Concordam Bandeira, Marques e Santos (2005, *apud* Robbins), Araújo (2006) e Marras (2011) que são três estilos costumeiramente utilizados pelos líderes nas situações mais variadas. O estilo autocrático onde o líder que se assume desta maneira tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus seguidores. É adotado principalmente pelo sexo masculino nas fábricas, onde as pessoas que trabalham diretamente com as máquinas necessitam de precisão nas tarefas que executam, pois o importante é que o produto final esteja pronto no prazo projetado.

Em segundo o estilo é o democrático ou participativo onde o enfoque é nas relações humanas e não produção. Os seguidores participam do processo de tomada de decisões. Por conta disso, objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto por seguidores, de maneira democrática, característica presente principalmente em líderes femininas.

Normalmente, esse estilo de liderança apresenta-se em organizações em que há grupos de pessoas melhor qualificadas. Pois, neste caso, o importante para estas pessoas é ter voz ativa nos processos e mais agudamente nos processos críticos, aqueles que mais importam para os objetivos finais das organizações.

E, por último o estilo laissez-faire, chamados de líderes permissivos que deixam os seguidores tomarem suas decisões sobre o trabalho. Contudo, esta liberdade oferecida às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois na há um foco como nos dois estilos anteriormente vistos. Um exemplo deste estilo pode ser observado na área acadêmica, onde geralmente as pessoas têm tarefas predeterminadas, mas quem define o tempo necessário para o cumprimento de tais tarefas é a própria pessoa.

Ressaltam os autores que, nenhuma das formas apresentadas é excludente, ou seja, um líder pode ser autocrático em uma determinada situação e democrático em outra. Entretanto, este fato não significa incoerência de atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptarem-se as necessidades do ambiente.

Portanto, a liderança sempre estará nas pessoas e o seu estilo será determinado pelo contexto, características do grupo e visão de mundo de cada envolvido. Por isso, é importante as organizações fortalecer os seus líderes, porque sem eles a sustentabilidade organizacional ficará comprometida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi exploratório que segundo Richardson *et al* (1999) objetivou conhecer um fenômeno de forma mais ampla para poder intervir com ações de melhoria. O corte foi transversal em Julho de 2012, sem os dados evoluírem no tempo.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram coletados por meio de um questionário elaborado por Schriescheim *apud* Robbins (2000, p. 378). Já os dados secundários foram coletados na organização em estudo e bibliografia.

O questionário para identificar se o perfil do gestor de Schriescheim *apud* Robbins (2000, p. 378), tem 22 questões com escala (sempre - 5, frequentemente - 4, talvez - 3, raramente – 2, nunca - 1). A população pesquisada foi de oito gerentes do Laboratório de Medicamentos Genéricos de Toledo – PR.

Os dados foram tratados de acordo com o gabarito do autor e analisados descritivamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a aplicação dos oito questionários houve retorno de 100% validando o estudo. No gabarito do autor são considerados dois grupos. O grupo A, referentes às perguntas 1 a 12 são para o estilo de liderança orientado para a tarefa. Uma pontuação maior do que 47 indicam um estilo de liderança fortemente orientado para a tarefa. O grupo B, referentes às questões de 13 a 22, é para o estilo de liderança orientado para as pessoas. Uma pontuação maior do que 40 indicam o estilo fortemente orientado para as pessoas.

Quadro 1: Resultados

Líder	Orientação para a tarefa Maior 47 – fortemente orientado	Orientação para as pessoas Maior que 40 – fortemente orientado
Líder nº 1	48	42
Líder nº 2	56	41
Líder nº 3	55	46
Líder nº 4	48	37
Líder nº 5	50	45
Líder nº 6	50	44
Líder nº 7	50	40
Líder nº 8	**48**	**48**
Média	**50,625**	**43,875**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Constatou-se que este grupo de líderes a exceção do líder número 08, estão mais fortemente orientado para as tarefas do que para as pessoas. Segundo o modelo utilizado os líderes com forte orientação para as tarefas enfatizam a realização de metas do grupo na qual está inserido e a definição e estruturação das atribuições de tarefas que devem ser realizadas em grupo de trabalho. Segundo os estudos, podem ter dificuldade com relacionamentos interpessoais, com personalidades questionadoras e lidar com as emoções humanas o trabalho.

A orientação para as pessoas atinge um valor de força menor do que para as tarefas, e o líder número 4, obteve o menor grau de orientação para as pessoas com 37 pontos, ou seja, este líder expressa um comportamento preocupado com as metas e realização do trabalho com possível dificuldade ou conflito relacional. O líder número 8 foi o que apresentou equilíbrio entre as orientações, ou seja, seu comportamento cuida tanto das tarefas como dos

relacionamentos, o que é possível que ele consiga obter maiores resultados e criar um clima de trabalho positivo e produtivo. Por isso, tais resultados deve ser a porta para aprofundar o estudo e o comportamento destes líderes *in loco* para maior efetividade do seu trabalho como líderes e confirmar, neste contexto, as conclusões dos estudos anteriores do modelo utilizado.

Para os autores utilizados, o líder orientado para as pessoas é mais acessível às pessoas, sabe desenvolver um relacionamento amigável e tem boa relação interpessoal se forem positivos. Além disso, conseguem ter empatia e se impor de forma a promover o crescimento do outro sem invalidá-lo enquanto pessoa. Buscam o desenvolvimento e tem a paciência e foco para orientar e encorajar as pessoas para que haja mudança na sua visão de mundo além de saber lidar com as emoções humanas no trabalho, o que não é tarefa fácil.

Pelo cálculo da média total, constatou-se que de forma geral há maior orientação para a tarefa do que para as pessoas.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo, somente o líder número 8, possui equilíbrio nas duas orientações o que é considerado pelos autores o mais adequado, porque ele consegue alternar sua ação quando o contexto exige que ele foque as tarefas ou pessoas. Os demais líderes ficaram com maior pontuação para as tarefas e não houver resultado indicado orientação maior para as pessoas do que para as tarefas.

5 CONCLUSÕES

O estudo demonstrou que a realidade de cada organização é um fenômeno social construído pelos próprios funcionários e líderes. Planejar, coletar, analisar e comentar a respeito da pesquisa é muito complexo, porque o estudo foi o início de um trabalho comportamental que a empresa pode ou não prosseguir. O desenvolvimento de líderes gestores, segundo os autores, envolve um processo individual e de mudança de visão de mundo e conscientização e desenvolvimento de habilidades nem sempre consciente para o líder.

Liderar é lidar com mudanças constantemente e com pessoas que mudam, anseiam e buscam o preenchimento de muitas necessidades no contexto da organização. O gerenciamento contínuo se faz necessário, todavia as pessoas não são engrenagens da máquina e a organização deve promover políticas de gestão de pessoas que facilitem o trabalho dos líderes na satisfação de necessidades de crescimento e desenvolvimento, em prol da produtividade.

Conhecer, estudar e se atualizar constantemente é fundamental nessa sociedade moderna, buscar novos métodos, ser sempre focado nos objetivos e manter sempre fiel aos seus princípios e ter atitude e coragem e cuidar das pessoas são atitudes esperadas de um líder, independente de sua caracterização, com habilidade e capacidade de influenciar e agregar sentido de vida no trabalho às pessoas. Tal missão é realizada por poucas pessoas do planeta.

O estudo deixa espaço para a empresa buscar fortalecer o desempenho dos seus líderes oferecendo para eles formação diferenciada de forma a qualificá-los ao papel de líder gestor. Também demonstrou que o seu papel é fundamental para reter os talentos e esta retenção implica em ter um ambiente sadio de relacionamentos, foco nas metas e equidade de trabalho e remuneração.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. **Gestão de Pessoas:** Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO Regina Arczynska. **Liderança e motivação**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNTER, C. James. **O Monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações:** O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

RICHARDSON, Jarry *et al.* **Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon e ESTORK, Leandro Augusto, **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis,** 2004. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/contabeis03/pages/artigos/cc-edic03-anoII-art02.pdf.> Acesso em 21 abr. 2012.

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR DE TELEMARKETING EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS

OLIVEIRA, Gracielle Pires de
QUIOSI, Daniele Eluisa
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

O estudo investigou o clima organizacional no setor de telemarketing de uma distribuidora de medicamentos na cidade de Toledo. O estudo foi exploratório com corte transversal em 21 de junho de 2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 9 questões fechadas e 4 abertas. A população pesquisada foi todas as 33 tele vendedoras do setor de telemarketing. Os dados foram tratados em porcentagem e analisados de forma descritiva. Os principais resultados do estudo indicam que os fatores que não estão contribuindo para a formação de um clima organizacional sadio foram: serem ouvidos, insegurança quanto à estabilidade de emprego. 58,9% apontaram como fator crítico o relacionamento com a liderança frente ao suporte sobre seu trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: ambiente de trabalho; medicamentos; telemarketing.

1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral que, as pessoas são vistas pelas organizações como importantes diferenciais competitivos, pois são elas as responsáveis por dar vida aos projetos, por fazerem as ideias se concretizarem e por transformarem as metas em resultados. Nesse sentido, é importante que as organizações acreditem e que invistam no potencial humano, proporcionando aos seus funcionários maior satisfação em relação ao seu ambiente de trabalho. E, investir neles significa, também, avaliar o clima organizacional, com a finalidade de adotar medidas de intervenção para o alcance das metas do grupo e individuais.

A pesquisa de clima organizacional permite uma ampla análise, tanto interna, quanto externa, que possibilita o acompanhamento e o monitoramento da satisfação, e do comprometimento dos funcionários com a empresa. Essa análise contribui para o desenvolvimento de estratégias e ações que visam a potencialização das pessoas e a máxima produtividade e qualidade nos serviços prestados.

Ao entrar em um programa de clima organizacional produtivo, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se

auto realizar. Porém, alerta Marras (2011), nem sempre estes objetivos são alcançados visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades.

O estudo sobre clima organizacional aponta o autor, é um instrumento administrativo excelente para identificar percepções e poder melhorar as mudanças qualitativas para a organização e seus funcionários, tem a finalidade de influenciar direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

O estudo buscou responder a seguinte pergunta. Como esta o clima organizacional no setor de telemarketing?

2 A GESTÃO DE PESSOAS

Hoje a concorrência exige das empresas ações ordenadas, de pessoas diferenciadas e eficientes direcionando esforços conjuntos para o alcance de melhores resultados.

A função de Recursos Humanos, hoje mais comumente chamada de Gestão de Pessoas, é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.

Tachizawa (2001, p. 19), afirma que, “por gestão de pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividade-meio das organizações”. Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, consequentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas.

A área de recursos humanos tem como principal objetivo administrar as relações da organização com as pessoas que a compõem, consideradas hoje em dia, parceiras do negócio, e não meros recursos empresariais.

Dutra (2002, p. 17) entende que a gestão de pessoas pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Um fator que ajuda a desenvolver um ambiente mais agradável na instituição é refletir os aspectos estruturais, operacionais e comportamentais que envolvam o gerenciamento de pessoas, isto é compreender a instituição e as pessoas.

Para Chiavenato (1999, b) e Marras (2011), a gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados. Estes subsistemas são os que estruturam a dinâmica organizacional. Para os autores, quando são bem organizados e gerenciados e alinhados aos objetivos estratégicos, agregam sustentabilidade tanto para a organização como para os funcionários.

Treinamento significa dar condições a uma pessoa para que ela possa exercer alguma atividade ou ainda, treinar uma pessoa para que ela possa desenvolver de uma maneira mais eficaz as suas atividades. Portanto, treinamento tem caráter educacional, visto que engloba atividades de aprendizagem e educação (DUTRA, 2002).

O treinamento é visto como um instrumento complementador de procedimentos mais racionais, mais qualificados e mais eficazes, porém estará sempre carregado de um propósito de respeito às necessidades do desenvolvimento individual. Treinar para desenvolver significa, assim, ampliar as possibilidades de acesso à educação no seu sentido mais autêntico.

Conforme Marras (2011, p. 130) "o treinamento é um processo de assimilação em curto prazo, que objetiva reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho".

Por isso que as organizações estão sempre inovando para alcançar seus objetivos, o ambiente organizacional atualmente é marcado por uma forte competitividade empresarial, por sua vez, exigindo de seus funcionários maior nível de comprometimento, aprendizagem, habilidades, bem como qualificação para exercer suas funções e gerar melhores resultados.

Para Araujo (2006), a área de treinamento e desenvolvimento foi criada com o intuito de que as pessoas da organização pudessem ser bem mais capacitadas a ocupar determinadas posições na organização e/ou desenvolver seu potencial na posição ocupada.

Ressalta Marras (2011), que o treinamento é compreendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Além disso, também é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

Neste contexto, a importância dos subsistemas de gestão de pessoas para estabelecer um clima organizacional sadio e produtivo é fundamental. Para Chiavenato (2004) os subsistemas são: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, cargos e salários e segurança no trabalho.

Segundo Chiavenato (2004, p. 259) “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro”. Por isso, concorda Marras (2011), a manutenção de talentos bem como um clima organizacional saudável e produtivo, se fundamenta em políticas justas de avaliação e remuneração, já que no processo de seleção, tais políticas são a divulgadas para atrair os melhores candidatos do mercado.

O processo de seleção merece atenção especial, sendo ele quem irá definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato ficará com a vaga.

Robbins (2002) assegura que o processo de seleção é uma tarefa onde a empresa prevê quais candidatos serão mais bem sucedidos e contratados. O objetivo maior da seleção é contratar os melhores dentre os candidatos, um processo pelo qual se faz a escolha dos candidatos que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo. Na sequência o processo de seleção tem sua importância para adequar o profissional ao perfil do cargo almejado, evitando que o futuro funcionário não goste do que faz ou não tenha o preparo técnico e comportamental necessário.

Para Chiavenato (1999, p. 107), “seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado”.

Por isso, destaca Lacombe (2003), que o processo e recrutamento e seleção deve estar vinculado às metas e aos resultados organizacionais a serem atingidos.

Já o sistema de recompensas para Luz (1995) e Marras (2011) é um dos maiores desafios para uma organização, pois as empresas buscam em seus quadros de funcionários, que assumam responsabilidades com forte comprometimento com metas e resultados. Para isso, a organização deve desenvolver um sistema de remuneração que agregue ao esforço e comprometimento do funcionário de forma que ele também cresça financeiramente em relação aos seus esforços.

Ao se desenvolver um sistema de remuneração por produtividade ou vinculada a avaliação de desempenho, os estudos dos autores demonstram que o clima melhora, o comprometimento aumenta porque as pessoas querem ser reconhecidas pelo seu esforço no trabalho de forma financeira também. Portanto, políticas adequadas de gestão de pessoas que conciliem os objetivos individuais como os organizacionais trazem vantagens para todos os envolvidos na organização.

2.1 O Clima Organizacional

A Gestão de Clima Organizacional é uma forma de mapear o ambiente interno e externo da empresa para assim atacar os principais focos de problemas e poder melhorar o ambiente de trabalho. Influencia também direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Luz (1995, p. 56) afirma que “Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos conflitos”. Por isso, um clima organizacional conflituoso, afeta a sustentabilidade organizacional.

Alerta Tachizawa (2001) que no ambiente organizacional convivem os membros da organização, sujeitos as suas políticas, e se estas não forem adequadas e atender as necessidades chaves, os funcionários ficam desmotivados afetando o clima organizacional. O ambiente organizacional também é permeado por crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, e estas percepções as levam determinar um juízo de valor do que é bom ou ruim para elas e para a organização como um todo.

É importante salientar que as organizações, muitas vezes, estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, no entanto, apresentam características singulares.

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima será de colaboração. Baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse e apatia.

Para Oliveira (1994), trata-se de uma confusa trama de ações, reações e sentimentos jamais explicitados. É algo difuso e incorpóreo, pois não se sabe exatamente onde encontrá-lo. Ele fica no dia-a-dia das pessoas e das organizações, nas ações, nas reações e nos sentimentos, que nunca se definem e jamais se explicitam.

Por isso, aponta Luz (1996) que o clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período.

Reforça Chiavenato (2000) que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos funcionários da organização e que influenciam o seu comportamento.

Esclarece Marras (2011) que o clima organizacional envolve uma variada gama de valores e atitudes, conjunto de aspectos psicológicos, impressão ou percepção elaborada pelas pessoas É a energia que envolve o grupo de pessoas que constituem a organização e que pode afetar diretamente a motivação e o desempenho. Ele não é determinado por instruções de um gestor, mas pelo que este impacta por meio das suas atitudes e da sua forma em lidar com as pessoas.

Por isso, compreender os fatores que afetam o clima organizacional para poder gerenciá-los é fator chave para a produtividade interna e retenção de talentos.

2.2 Fatores que afetam o Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa, estando intimamente ligado com o grau de motivação de seus participantes.

Para Chiavenato (2000), o que as pessoas acham que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho onde atuam.

O interesse dos gerentes em satisfação no trabalho tende a centrar-se em seus efeitos no desempenho do empregado. Segundo Robbins (1998, p. 98), “existe alguns fatores que conduzem à satisfação no trabalho: trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições de trabalho apoiadoras, colegas que deem apoio, ajuste personalidade-cargo, herança genética”.

O ambiente de trabalho pode ser prejudicado quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando um clima de insatisfação, que pode apresentar evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresses pelo cumprimento das funções, resistência (manifestada ou passiva) às ordens, ruído nas comunicações, etc.

Além de prestar atenção aos aspectos que conduzem a satisfação os gestores devem atentar para o outro lado, isto é, aos fatores que remetem a sentimentos de insatisfação em relação ao trabalho realizado.

Conforme Chiavenato (1999) cada funcionário, como parceiro da organização está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas

em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí decorre ao conceito da remuneração total.

Stanton (2000, p. 234) diz que “a remuneração é o método de motivação da força de vendas mais utilizado”. Os métodos de remuneração variam de empresa para empresa; algumas preferem utilizar a remuneração financeira (dinheiro, títulos); outros escolhem a remuneração não financeira (promoção, reconhecimento). Stanton (2000, p.237) também diz que “um bom plano de remuneração pode funcionar como um supervisor invisível de uma força de vendas”, pois permite que o gestor administre o desempenho de sua equipe.

Concorda Marras (2011), a remuneração é uma variável organizacional extremamente importante para o clima organizacional. O salário por si só não é suficiente para motivar, mas também é certo que uma remuneração injusta torna as pessoas insatisfeitas.

Para Stanton (2000) e Dutra (2002), sempre há conflitos de interesses nas relações de trabalho que afetam o clima organizacional, por isso uma política de gestão de pessoas que promova remuneração por produtividade e mérito, contribui para a melhoria do clima devido a percepção de justeza de tratamento.

Para que este fator não influencie negativamente no clima organizacional da empresa, aponta Marras (2011), a empresa deve manter um plano de cargos e salários, de maneira que os cargos sejam avaliados e classificados hierarquicamente, a fim de permitir uma remuneração, senão competitiva, ao menos justa, evitando as insatisfações que além de refletidas no seu clima, também poderá influenciar na qualidade do trabalho desenvolvido por este funcionário insatisfeito. Porque estão relacionados com o ambiente físico de trabalho o ambiente psicológico de trabalho, aplicação de princípios de ergonomia e saúde ocupacional:

Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, assim como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas, reforça o autor.

No que diz respeito à saúde mental, o ambiente de trabalho deve proporcionar condições psicológicas e sociológicas saudáveis, que atuem de maneira positiva sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais como o estresse.

O trabalho sobre pressão pode provoca atitudes desfavoráveis para com o trabalho e para com os supervisores, da parte dos subordinados, aponta Dutra (2002), porque promove um clima opressivo e desmotivador.

Concorda Marras (2011) que este tipo de gestão sobre pressão em curto prazo pode promover melhores resultados. Todavia em médio e longo prazo, surgirá insatisfação, redução do ritmo de trabalho, rotatividade de pessoal, elevado absenteísmo, desperdício, reclamações frequentes e envolvimento em questões trabalhistas. Quanto maior a percepção de conflito tanto menor o nível de produção e pior será o clima organizacional.

A pressão da liderança para com os funcionários se faz necessário, porém é importante observar o clima organizacional para que o líder consiga perceber até que ponto deve ser esta pressão para que não motive a insatisfação dos funcionários adquirindo um retorno indesejável tanto para o clima quanto para qualidade de trabalho.

Esse fator, bem como outros aspectos da situação de trabalho, tais como a natureza das atividades desempenhadas, qualidade da relação com os clientes, aspectos ambientais, determina, em grande parte, a saúde mental dos trabalhadores e melhora o clima interno (DUTRA, 2002).

Outro ponto que gera insegurança pelas pessoas nas empresas é a falta de *feedback*. Os funcionários ficam sem saber como estão indo no trabalho, pois não tem de suas chefias qualquer retorno quanto ao seu desempenho. Esclarece Marras (2011) que é preciso que as chefias sejam treinadas para dar retorno sobre o desempenho de seus subordinados e que saiba o quanto isso é importante para eles.

Portanto, muitos são os fatores que podem contribuir ou não para um clima organizacional, por isso cabe a empresa mapeá-los sempre que possível, para realizar um gerenciamento com equidade e produtividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Richardson *et al,* (1999) este estudo é exploratório porque busca conhecer de forma mais profunda o fenômeno para proceder, se possível, orientações de melhorias para os resultados organizacionais. O corte foi transversal em Junho de 2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os dados primários, aqueles coletados pela primeira vez, foram por meio de questionário e os dados secundários, já publicados, foram retirados dos registros da organização e bibliografia.

A população foi todos os 33 funcionários do setor de telemarketing de uma empresa de distribuição de medicamentos de Toledo – PR.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 09 questões utilizando a escala de satisfação e mais quatro perguntas abertas com palavras chaves.

Os dados foram tratados em porcentagem e analisados de forma descritiva, apresentados em tabelas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Histórico da empresa

Os dados desta parte foram retirados do site da empresa, que solicitou para não se identificada. A distribuidora de medicamentos está há mais de nove anos no mercado. É constituído por 11 centros de distribuição localizados em pontos estratégicos do país, atendendo a oito Estados. O atendimento aos clientes ocorre através de uma equipe de vendas composta por representantes comerciais e tele vendedores, além do contato direto por e-mail e pelo telefone 0800.

Comercializam medicamentos e produtos farmacêuticos de conceituados laboratórios do mercado. O grupo de distribuição hoje esta com cerca de 150 funcionários, sendo estes divididos em diversos setores, administrativo, comercial, vendas e expedição.

Quanto à avaliação de desempenho, a empresa espera alcançar o propósito de avaliar e mensurar de modo objetivo e sistematizado como os funcionários estão desempenhando seu papel dentro da organização e verificar quais as dificuldades que eles estão tendo para realizar suas atividades da maneira desejada.

A empresa hoje não possui um processo de treinamento. Oferece os seguintes benefícios aos empregados: vale transporte, vale refeição, plano de saúde, seguro de vida, é também associado à Associação do Comércio da cidade de Toledo, a qual oferece curso, palestras com um custo acessível, desconto nas universidades da cidade.

4.2 Resultado do questionário

Após aplicação dos 33 questionários houve retorno dos 100% validando o estudo.

Tabela 01: Satisfação

SATISFAÇÃO DOS FATORES PARA UM CLIMA ORGANIZACIONAL SADIO	Nenhuma satisfação		Alguma satisfação		Satisfeito		Muito satisfeito	
	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°
1- O relacionamento entre as pessoas da sua equipe.	03	01	24	08	70	23	03	01
2- Em termos de realização profissional com o trabalho que executa você se sente.	27	09	40	13	30	10	03	01
3- Em termos de sentir que suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa, você está.	18	06	49	16	30	10	03	01
4- Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente.	12	04	52	17	00	00	36	12
5- Como a equipe se sente em trabalhar na empresa.	03	01	19	06	39	13	39	13
6- O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados da sua equipe é.	19	06	39	13	39	13	03	01
7- Para você, o apoio e soluções que seu superior imediato oferece são.	24	08	33	11	40	13	03	01
8- Como você considera o seu rendimento salarial?	00	0	6	02	58	19	36	12
9- Quando termina mais um dia de trabalho, como você se sente?	12	04	24	08	27	09	37	12
MÉDIA DE APONTAMENTOS	**13,11%**	**4,33**	**31,78%**	**10,44**	**37,00%**	**12,22**	**18,11%**	**6,00**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

O resultado mostra que 73% das pessoas dizem estarem satisfeitos e muitos satisfeitos com o relacionamento entre equipe, quanto à realização a profissional o resultado apresenta que 33% das pessoas estão satisfeitos e muito satisfeitos em trabalhar na empresa.

Quanto a não se sentirem ouvidos pela empresa, 67% apontaram não estarem satisfeitos pela falta de oportunidade para exporem suas ideias.

Observa-se também uma resposta de insegurança com a estabilidade no emprego demonstrada em um percentual de 64%, que vindo da equipe de vendas, pode ser boa ferramenta de motivação, se bem trabalhada.

A pesquisa mostra que mais da metade da equipe tem dificuldade de relacionamento com o líder e insatisfação no apoio nas atividades diárias, insatisfação com a estabilidade de emprego, não são ouvidos em suas ideias, onde afeta o sentimento de realização profissional.

Quanto ao rendimento salarial 94% dos funcionários alegam estarem satisfeitos, ou seja, quase toda a equipe, uma vez que recebe salário fixo mais comissão, demonstrando ser um forte fator motivacional.

Portanto, considerando as médias constatou-se que 44,89% apontaram nenhuma ou pouca satisfação com o clima organizacional atual contra 55,11% que apontaram estarem satisfeitos e muito satisfeitos.

A seguir seguem os resultados das perguntas abertas.

Tabela 02: Vantagens

10- Dos itens abaixo relacionados, marque até 4 opções que você considera, hoje, como as principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado:			
Posição	**Principais Vantagens Competitivas**	**%**	**Votos**
1º. Lugar	Qualidade no Atendimento.	25	08
2º. Lugar	Preço.	21	07
3º. Lugar	Qualidade do Produto.	15	05
4º. Lugar	Qualidade no serviço de pós-vendas e solução para o cliente.	12	04
5º. Lugar	Clima Interno.	12	04
6º. Lugar	Imagem da Empresa.	9	03
7º. Lugar	Criatividade; Equipe de profissionais; Solução de Problemas Internos.	6	02
TOTAL		**100**	**33**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Para os funcionários 25% consideram como principal vantagem competitiva da empresa a qualidade no atendimento. Em segundo lugar com 21% foi o preço seguido pela qualidade de produto com 15%.

Os demais fatores ficaram com pontuação abaixo de 50%, todavia são fatores, segundo a literatura, importantes para a satisfação e produtividade organizacional.

Tabela 3: Motivação

11- Quais as opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da sua empresa:			
Posição	**Fator destacado**	**%**	**Votos**
1º. Lugar	Gostar do que faz.	57	08
2º. Lugar	Relação com o cliente.	10	06
3º. Lugar	Salário somado a benefícios.	10	06
4º. Lugar	Integração da equipe de trabalho.	09	05
5º. Lugar	Relação com a liderança; Oportunidade de crescimento e estabilidade no emprego.	06	03
6º. Lugar	Ser ouvido; Desafios existentes no trabalho.	03	02
7º. Lugar	Autonomia; Imagem da Empresa; Transparência de Resultados e OUTROS: Promoções e premiações semanais.	03	02
8º. Lugar	Participação nas decisões.	02	01
TOTAL		**100**	**33**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Como demonstrado acima com 57% e oito votos os funcionários destacaram como principal fator de motivação para desenvolver a função de telemarketing **gostar do que faz** em 3º lugar a opção **salário somado a benefícios**. Na Tabela 1, o item salário obteve grande

satisfação, aqui ele ficou em terceiro lugar, demonstrando que gostar do que faz pode afetar a relação com o cliente que é fator chave na empresa.

Tabela 04: Fatores de desmotivação

12- Assinale as opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de Desmotivação para os funcionários da sua empresa:			
Posição	**Fator destacado**	**%**	**Votos**
1º. Lugar	Relação com a liderança da equipe; Ser ouvido e Estabilidade no emprego.	28	09
2º. Lugar	Salário somado a benefícios.	21	07
3º. Lugar	Oportunidade de crescimento.	18	06
4º. Lugar	Integração com a Equipe de Trabalho.	12	04
5º. Lugar	Participação nas decisões.	09	03
6º. Lugar	Desafios existentes no trabalho; Transparência de resultados.	09	03
7º. Lugar	Imagem da Empresa; Relação com o cliente e OUTROS: “desmotivado pelo líder ao ouvir que não são competentes e jamais terão oportunidade”.	03	01
TOTAL		**100**	**33**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

O fator considerado desmotivador foi em relação à liderança com 28% dos votos. Quase a metade da equipe se sente desmotivado com a liderança um fator bastante preocupante, pois uma desmotivação com líder de quem a equipe depende diariamente pode significar não atingir metas. O segundo fator foi o salário e benefícios com 21% dos votos seguido por oportunidade de crescimento.

Os fatores salário e benefícios apontam um resultado interessante, na Tabela 1, dos 33 entrevistados 31 apontaram satisfação e muita satisfação com o salário, na Tabela 3, ele ficou em terceiro lugar como fator motivador para seis funcionários. Todavia aparece como fator desmotivador para sete funcionários. Ou seja, dos 33 entrevistados sete não estão contente como seu salário e benefícios recebidos, o que pode estar afetando o seu rendimento no trabalho.

Tabela 05: Ações Sugeridas

13– Que ações administrativas você faria, hoje, se estivesse na direção da empresa:			
Posição	**Ações sugeridas**	**%**	**Votos**
1º. Lugar	Treinamento motivacional e de vendas.	31	10
2º. Lugar	Organização da Empresa; Plano de carreira e cargos e salários.	27	09
3º. Lugar	Trocar liderança e liderança mais capacitada.	15	05
4º. Lugar	Melhorar a porcentagem das comissões.	12	04
5º. Lugar	Oportunidade de Crescimento; Melhorar sistema; Valorização dos funcionários e Reavaliação de metas.	09	03

6º. Lugar	Filtro para as ligações das televendas; Mais promoções; Regras e normas; Pesquisa da concorrência; Terminar com fofocas; Mais valorização dos funcionários; Colocar apoio à liderança; Respeito aos superiores; Menos pressão psicológica para as vendas; estoque baixo; melhor estrutura física; Mais amizade entre funcionários e diretores; escutar mais os funcionários; ouvir mais os funcionários; organização no setor das televendas.	06	02
TOTAL		**100**	**33**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Para os funcionários a necessidade prioritária é que a empresa invista em treinamentos já esta ação foi eleita em 1º lugar com 31% dos votos. O desenvolvimento do plano de cargos e salários com plano de carreira em 2º lugar com 27% e dos votos. A liderança em 3º lugar é outra ação de melhoria solicitada. E, novamente em 6º lugar a equipe busca uma maior atenção no acompanhamento mais de perto de toda equipe.

Cabe destacar que tais fatores não devem ser considerados isolados. Eles são interdependentes e o não atendimento de um pode prejudicar o outro. No momento deste estudo, estas são as necessidades chaves que necessitam ser atendidas para melhorar o clima organizacional desta empresa.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo, 44,89% dos funcionários demonstrou satisfação precária quanto ao clima organizacional, principalmente quanto à liderança, salário e oportunidades de crescimento. A ação mais reivindicada, no momento foi treinamento para desenvolver melhor a função de telemarketing.

5 CONCLUSÃO

Clima organizacional é um conjunto de variáveis interdependentes que ao ser identificado apontam o que deve ser melhorado, para que as necessidades dos funcionários sejam atendidas e com isso aumente sua satisfação promovendo um clima organizacional de bem-estar e produtivo.

O desafio colocado é que as empresas fiquem atentas em relação a quais fatores ações administrativas contribuem para um clima organizacional sadio e produtivo. As empresas precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e para um bom andamento e sucesso do negócio, como esclarecido pelos estudiosos supracitados. O clima

organizacional é um diferencial competitivo, e as empresas precisam se conscientizar disso para poderem competir adequadamente no mercado e gerar satisfação interna.

No desenvolvimento deste estudo evidenciou-se que, para um melhor clima organizacional a empresa depende da colaboração de todos, de uma atuação constante, dos acionistas e funcionários, se atentando as dificuldades da liderança.

O estudo contribuiu para dar a empresa uma perspectiva atual da sua força de venda do telemarketing para que possa valorizar os talentos estabelecendo políticas de gestão de pessoas, voltada ao mérito de cada um, além de desenvolver lideranças que fortalece um clima organizacional com espaço de crescimento de produtividade tanto para a empresa como para o seu funcionário.

As ações sugeridas podem ser promovidas, pois é um investimento, já que são as pessoas o principal ativo da organização.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. **Gestão de Pessoas:** Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

________. **Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.(a)

________**. Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. (b)

________. **Administração:** Teoria, Processo e Prática. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. (a)

________. **Administração:** teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000(b).

________. **Recursos Humanos:** O Capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Administração princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

________. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2011.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Pesquisas de Clima Interno**. São Paulo: Nobel, 1994.

RICHARDSON, Jarry et.al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1998.

________. **Administração de mudanças e perspectivas.** 3. ed. São Paulo: Saraiva 2002.

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann L. **Administração de Vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: L.T.C, 2000.

TACHIZAWA, T. **Estratégia Empresarial:** tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2001.

OS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE PRESUNTOS DO TERCEIRO TURNO DA EMPRESA BRF UNIDADE TOLEDO-PR

LARA, Gisele Cristina
SACCON, Luciana Maria
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

Este estudo investigou quais os fatores de contribuem para a motivação dos funcionários do setor de presuntos do terceiro turno da empresa Brasil Foods unidade de Toledo-PR. O estudo foi exploratório, com corte transversal em junho de 2012, sem considerar a evolução dos dados no temo. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com a população de 15 pessoas e as questões possuíam 4 escalas de respostas. Os dados foram analisados de forma de forma descritiva. Os resultados apontaram que de forma geral, a grande maioria dos funcionários não está realizada profissionalmente. Considerando as médias dos apontamentos, 7,17 indicaram que os fatores estão pouco ou não estão contribuindo para sua motivação, ou seja, suas necessidades não estão sendo atendidas a contento, contra 7,87 que indicaram que estão contribuindo muito ou moderadamente para sua motivação. Os pontos críticos são *status*, segurança e oportunidades de progresso.

PALAVRAS-CHAVE: fatores motivacionais; gestão de pessoas; motivação.

1 INTRODUÇÃO

A motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, a motivação, na prática, continua sendo enfocada com simplicidade e muito maior atenção esse assunto recebe, quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se até que as motivações estão em crise e isto tem levado teóricos, pesquisadores e gestores à busca de receitas, fórmulas e técnicas que, muitas vezes, acabam transformando-se em modismos.

Por outro lado, os trabalhadores discutem cada vez mais sobre seus direitos e qualidade de vida. Nesse sentido, as pressões são sempre pela redução do tempo dedicado ao trabalho ou pelo aumento de vantagens já conseguidas, caracterizando-se, cada vez mais, em

situações nas quais o ato de trabalhar começa a perder seu sentido: deixa cada vez mais de representar um dos interesses centrais na vida das pessoas (BERGAMINI e CODA 1997).

Os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao stress, ao absenteísmo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização.

Ao contrário, faz-se necessário destacar a importância da motivação para as pessoas e organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, consequentemente, a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional.

A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. Afinal, qual a empresa que não está interessada em ter funcionários motivados? (CHIAVENATO, 1994). Na maioria das vezes as pessoas têm passado a maior parte de seu tempo nas empresas e, por este motivo, suas expectativas em relação às empresas estão cada vez mais aguçadas.

Existem diversas maneiras de motivar um funcionário e ao mesmo tempo um conjunto de fatores que não conseguem satisfazer todos eles. Fatores motivacionais surgem do interior do indivíduo, são desejos, necessidades, a organização é apenas um meio de realização, o qual leva o indivíduo a traçar um objetivo e lutar para ser alcançado. O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente (GIL, 1994)

As necessidades ou motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa. Cada pessoa possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades. Daí resulta que os motivos ou necessidades são individuais, pois são determinados pelos fatores que formam a personalidade; pelos traços biológicos e psicológicos e ainda pelas características adquiridas através da experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa (CHIAVENATO, 1994, MARRAS, 2011).

Este estudo buscou responder a seguinte questão: Quais os fatores que contribuem para a motivação no trabalho na empresa Brasil Foods, unidade de Toledo-Pr?

2 GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas de gerenciamento têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas, (DUTRA, 2002).

Para Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é uma área contingencial e situacional e dependem de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. Mas qual é a função da Gestão de Pessoas nas organizações? Para o autor a que promove a colaboração eficaz dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Aponta Tachizawa (2001) que a gestão de pessoas nada mais é do que um processo de gestão descentralizada apoiada em gestores responsáveis. Todavia os novos tempos exigem novos modelos de gestão e, consequentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas (TACHIZAWA, 2001; MARRAS, 2011).

Torna-se cada vez mais evidente que a maioria das pessoas pode aumentar sua eficiência, e por isso é necessário que os gestores assumam o papel de líder. O exercício da liderança implica na realização de objetivos através da ação das pessoas. Portanto, o líder precisa preocupar-se fundamentalmente com o que fazer para que as pessoas se comportem de maneira adequada. O que implica basicamente, em reconhecer o papel da motivação no comportamento (GIL, 1994).

E, a motivação está vinculada aos subsistemas de gestão de pessoas. Para Fischer, Dutra e Amorim (2010), tais subsistemas fortalecem o negócio empresarial, porque recrutar e selecionar os melhores é tarefa de especialistas, que necessitam conhecer como atrair e selecionar os melhores do mercado.

Marras (2011), diz que não adianta ter um recrutamento e seleção forte se a empresa não possui sistema de remuneração e benefícios que preencha as necessidades de crescimento os funcionários. Estudos demonstram que as pessoas querem crescer financeiramente por seus méritos produtivos e de forma justa em relação aos demais membros da empresa.

Davis e Newstrom (1992), já alertavam décadas antes da importância do sistema de avaliação de desempenho ser justo e por mérito, de forma a remunerar, vinculado a

produtividade em relação ao cargo ocupado. Aponta Marras (2011), que hoje muitas empresas já desenvolveram tais subsistemas, o problema muitas vezes se encontra na falta o gestor líder de pessoas que saiba articular tais subsistemas de forma a atender as necessidades dos funcionários estabelecendo a sua motivação para o trabalho.

Silva (2002) destaca a importância dos treinamentos para continuar a qualificar em prol dos resultados, bem como promover melhorias no posto de cada trabalhador. Concordam Fischer, Dutra e Amorim (2010), ao destacar que este investimento tem retorno para a empresa tanto de forma financeira como em estabelecer um ambiente motivador ao crescimento tanto dos funcionários como da empresa.

Portanto é importante compreender que a motivação nasce das necessidades humanas, sejam elas quais forem e os estudos aqui abordados demonstram a gama de necessidades que os indivíduos almejam satisfazer, e neste contexto, concordam os autores que as organizações podem satisfazer necessidades chaves que implicará em estabelecer um ambiente organizacional voltado a produtividade com critérios justos e bem planejada.

2.2 As necessidades humanas

Devido ao desenvolvimento tecnológico e globalizado, as pessoas passam, na maioria das vezes, mais tempo em seu local de trabalho do que em casa com sua família. Por este motivo, o fator motivacional, ou seja, o que motiva ou o que prende as pessoas às empresas deve ser levado em conta pelas organizações para o bem do desenvolvimento da própria empresa e de seus funcionários. A questão a ser respondida é o que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram fazer o mínimo indispensável (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Segundo Davis e Newstrom (1992), a motivação para a realização é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulso deseja desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso. A realização é importante em si mesma, independente das recompensas que possam acompanhá-la.

Motivação para Robbins (2005) é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Pode-se dizer que uma pessoa é motivada, em qualquer momento, por uma variedade de fatores internos e externos. A força de cada motivo e o padrão de motivos influi na maneira

como se vê o mundo, nas coisas em que se pensa e nas ações em que os indivíduos se empenham (MURRAY, 1994).

Abrahan Maslow realizou o mapeamento das necessidades humanas e Frederick Herzberg estabeleceu e classificou tais necessidades em dois fatores, os higiênicos e os motivacionais (SILVA, 2001).

Os resultados das pesquisas de Herzberg indicavam que quando as pessoas falavam sobre o sentimento de insatisfação com o trabalho, elas falavam de fatores extrínsecos ao próprio trabalho (fatores higiênicos), e que quando falavam sobre sentir-se bem ou satisfeitas, elas falavam de elementos intrínsecos ao trabalho (fatores motivacionais) (SILVA, 2001).

Os fatores higiênicos, tais como dinheiro, segurança, e condições de trabalho não motivam os funcionários, apenas impedem que estes tenham sua capacidade produtiva inibida. Já os fatores motivadores, tais como sentimento de realização, reconhecimento e desafio, são capazes de proporcionar efeitos produtivos na satisfação no trabalho, resultando no aumento da capacidade produtiva das pessoas (GIL, 1994).

Ainda segundo Gil (1994), os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São, por assim dizer, as molas da ação. Também é possível identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades. A necessidade mais forte em determinado momento, é a que conduzirá à atividade.

As necessidades fisiológicas se referem à fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais. As necessidades de segurança incluem segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. As necessidades sociais se referem à afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.

As necessidades de estima envolvem os fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção e as necessidades de auto realização objetiva a intenção de tornarem-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial (MARRAS, 2011).

Esclarece o autor ainda que, motivação é um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve forças motivacionais em momentos distintos devido as suas necessidades e cultura em que foi criado.

No âmbito da empresa, aponta o autor, há três ações básicas que devem ser implementadas para trabalhar o campo motivacional: estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos profissionais e pessoais; não desmotivá-lo com ambientes, condições ou políticas

inadequadas; e proporcionar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado.

Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam na satisfação com as condições das quais o trabalho é realizado com conforto e segurança, políticas de trabalho, premiação ou avaliação adequadas, maior a satisfação do trabalhador em relação ao ambiente de trabalho (MAXIMILIANO, 2007).

De acordo com Maximiliano (2007) e Banov (2009), as condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões, ou seja, que suas necessidades chaves sejam atendidas. E, para que a empresa saiba quais são tais necessidades, deve realizar pesquisas internas para ouvir o que as pessoas têm a dizer.

Cabe destacar que a satisfação e insatisfação não são polos do mesmo contexto, mas duas dimensões diferentes. Os fatores relacionados com satisfação e insatisfação no trabalho são diferentes entre si. O oposto de satisfação não é insatisfação, mas a não-satisfação, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação (MAXIMILIANO, 2007).

Esclarece Bergamini e Coda (1997) que a motivação é interna as pessoas, ou seja, nasce das necessidades de cada pessoa, já a satisfação são os fatores que estão fora das pessoas, os quais elas buscam para satisfazer as suas necessidades. Por isso, que as pessoas tem necessidades de serem recompensadas, compreendidas ou valorizadas, mas não há uma regra. Exemplifica que ao questionar como as pessoas se sentem valorizadas, as formas são diversas, porque a necessidade de reconhecimento varia de pessoa para pessoa. Para alguns pode ser aumento de salário, ou promoção, ou ser ouvido etc.

Por isso, é importante as organizações saber que tipo de necessidades são chaves ou os fatores que atendem tais necessidades e até que ponto ela pode atendê-las de forma a gerar produtividade, comprometimento e critério de justeza.

2.3 Fatores motivacionais na empresa

Segundo Bergamini (1997) os 10 principais indicadores de motivação são liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido do trabalho, política global de recursos humanos e acesso.

Para os autores a liderança é o encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento pessoal; grau de *feedback* oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.

Segundo Marras e Coda (2000), a remuneração é o valor da contrapartida da prestação de serviços e, Bergamini (1997) completam que a compensação é o balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado para os melhores profissionais á disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.

A maturidade empresarial é o fornecimento de informações a comunidade sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada pelos membros da organização sobre as pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas como o maior patrimônio e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho (BERGAMINI, 2007).

Marras (2000) descreve que a colaboração entre as áreas funcionais são transações pessoais e de trabalho com os pares, subordinados ou superiores. Concorda Marras (2001) que a conectividade no mundo do trabalho promove a cooperação e a disseminação do conhecimento.

Bergamini e Coda (1997) destacam que a valorização profissional é estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e de avanço profissional oferecido; atendimento de aspirações e de expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como o critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.

A identificação com a empresa promove motivação da equipe de trabalho que busca objetivos mútuos estabelecendo um sentimento de pertencer a uma grande família. Tal ação pode gerar confiança e cooperação e alinhamento com os objetivos macros da organização (MAXIMILIANO, 2007).

Destacam Bergamini e Coda (1997) e Fischer, Dutra e Amorim (2010) que o processo de comunicação é chave porque as decisões devem ser anunciadas prontamente. As informações devem promover o correto desempenho das atividades e ser um instrumento facilitador da integração da empresa. Por isso, a necessidade das comunicações formais e informais terem clareza e compreensibilidade das informações transmitidas.

Neste contexto reforçam os autores, o papel dos gestores por meio da firmeza nas ações e o envolvimento da alta direção nas ações da empresa, bem como a facilidade do acesso a informações em todos os âmbitos da organização, preenchem as necessidades de ser ouvido e compreendido. E tal ação é realizada pelos gestores que devem desenvolver o seu perfil de líderes de pessoas.

O apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões e o desenvolvimento dos sistemas de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração, apontam Robbins (2002), Fischer, Dutra e Amorim (2010) e Marras (2011), são políticas pelas quais muitas das necessidades podem ser atendidas e com isso promover o desafio e as oportunidades de crescimento e colaboração, que movera as pessoas a realizar conquista para si e para a organização que trabalham.

Portanto, alertam os autores que as empresas não podem motivar as pessoas, mas podem conhecer suas necessidades e por meio de negociação e políticas de pessoas adequadas, podem satisfazer necessidades e promover um ambiente produtivo e motivador.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi exploratório que segundo o Goode e Hatt (1975) objetiva conhecer sobre um fenômeno para com isso realizar intervenções de melhorias. O corte foi transversal em junho de 2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo. Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram por meio de um questionário. Os de fonte secundária foram coletados através de registros a empresa e bibliografia.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 12 questões com a escala de contribuição: não, pouco, moderada e muito.

Este estudo foi realizado na empresa BRF, localizada na cidade de Toledo-PR. A população pesquisada foi os 17 funcionários que trabalham no terceiro turno da fábrica de presuntos que exercem suas atividades das 00h05 as 09h00. Os dados foram tratados de forma numérica e analisados descritivamente apresentados em tabela.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Histórico da empresa

Os dados desta parte foram retirados do site <http://www.brasilfoods.com> e também os registros fornecidos pelo setor de RH da unidade local. A BRF foi criada a partir da associação entre Perdigão e Sadia. A empresa atua nos segmentos de carnes (aves, suínos e bovinos), alimentos industrializados (margarinas e massas) e lácteos, com marcas consagradas como Perdigão, Sadia, Batavo, Elegê, Qualy, entre outras. A associação entre Perdigão e Sadia, que deu origem à BRF, foi anunciada em 19 de maio de 2009 e aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em julho de 2011.

A empresa exporta para mais de 140 países; opera 61 fábricas no Brasil (distribuídas em 11 Estados) e sete no exterior. Mantém mais de 20 escritórios comerciais no exterior e está entre as principais empregadoras privadas do país, com cerca de 119 mil funcionários.

A atual BRF está presente na cidade de Toledo desde 1964. Possui cerca de 7000 funcionários e atua na produção e abate de aves, produtos industrializados de aves (empanados), produção de suínos e produtos industrializados suínos (presuntos, bacon e linguiça), fábrica de óleo (farelo branco para produção de proteínas, farelo bruto para produção de ração e óleo de soja degomado), produção de industrializados não-cárneos (proteína texturizada e em pó de soja, proteína micronizada e milho pré-gelatinizado para ração suína)

O funcionário da Brasil Foods possui diversos benefícios, como plano de saúde, plano de previdência privada, seguro de vida, auxílio funeral, vale alimentação, a bonificação de assiduidade, vale transporte, associação esportiva, PLR (participação nos lucros e resultados), reconhecimento a cada cinco anos após o 10º ano de trabalho, brindes do dia do trabalhador e no final de ano, creche e assistência odontológica (convênio com sindicato).

4.2 Resultados do questionário

Após a aplicação dos 17 questionários houve retorno de 88% validando o estudo. Dois questionários não foram devolvidos, devido ao fato da pesquisa não ser de participação obrigatória.

Tabela 01: Resultados

Como cada fator contribui para a motivação no trabalho.	Não contribui	Pouco contribui	Contribui moderadamente	Contribui totalmente
Reconhecimento	04	02	06	03
Status	06	04	04	01
Progresso	04	06	02	03
Salário	04	03	06	02
Supervisão	00	07	01	07
Realização	04	04	00	07
Natureza do trabalho	03	05	04	03
Segurança	05	05	02	03
Colegas	03	02	04	06
Desenvolvimento pessoal	01	03	06	05
Benefícios	03	04	05	03
Condições de trabalho	02	02	04	07
Média de indicações	**3,25**	**3,92**	**3,67**	**4,2**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Cabe lembrar que os respondentes atuam no terceiro turno da empresa, exercendo trabalhos repetitivos, onde para os cargos operacionais não há qualificação mínima exigida e a escolaridade é apenas possuir o ensino fundamental. Apesar destas características, é fundamental para os funcionários compreender como a empresa pode contribuir para atender melhor suas necessidades e manter um ambiente de trabalho motivador.

Em relação ao fator reconhecimento, nove pessoas acreditam que receber aprovação dos colegas, chefes e/ou subordinados contribui moderadamente ou totalmente para a motivação. Para os funcionários é importante ter um bom relacionamento com a equipe e com a chefia.

Aproximadamente cinco funcionários afirmam que receber ou possuir símbolos de posição, tais como: secretária particular, sala bem decorada, motorista, entre outra não esta contribuindo para sua motivação. Este fato pode ser explicado porque os cargos que estas pessoas ocupam na empresa não possuem este tipo de benefício.

Quanto ao fator progresso, cinco funcionários estão motivados por receberem promoção com base nas habilidades individuais. O fato ocorre porque as tarefas que competem principalmente às mulheres não têm plano de carreira, já que os serviços designado a elas é mais leve em totalmente operacional; as vagas para homens existem, mas são limitadas. As vagas disponíveis principalmente para promoções são para funcionários

operação de máquinas, a qual exige escolaridade mínima (ensino médio completo), o que a grande maioria dos funcionários não possui e não tem interesse em retornar ou dar continuidade aos estudos.

No fator salário, oito funcionários indicaram que a remuneração recebida pelas atividades desempenhadas contribui moderadamente ou totalmente para sua motivação.

Para oito funcionários, o fator supervisão contribui para a motivação, trabalhar com um chefe que é competente e que se preocupa em valorizar seus funcionários contribui para a motivação. Já para sete, a chefia não esta contribuindo para sua motivação, indicando que suas necessidades sobre a supervisão não estão sendo atendidas a contento.

No fator realização sete funcionários indicaram que está contribuindo para motivação. Os restantes apontaram que não se sentem realizados, talvez porque realizam tarefas estritamente operacionais e não participam das estratégias de produção da fábrica.

Quanto segurança ou estabilidade do emprego, cinco funcionários acreditam que este é um fator que contribui para a motivação. Trabalhar com colegas não é fator motivacional para cinco dos respondentes.

Quanto ao desenvolvimento pessoal, para 11 indicaram que contribuem para sua motivação. A oportunidade de aperfeiçoar e adquirir conhecimento ou habilidades associadas ao cargo os motiva, porém, acreditam não estar preparados para assumir novas responsabilidades, como observados no fator natureza do trabalho.

Em relação ao fator benefícios, a empresa oferece vários tipos (conforme já citado anteriormente), porém somente para oito isto é fator motivacional.

Para 11 respondentes acreditam que um dos fatores que mais contribuem para a motivação no trabalho, é as condições de trabalho oferecidas para que ele realize seu trabalho. Um ambiente que seja agradável e seguro para a realização da tarefa é um dos fatores que os motiva muito para seu trabalho. Um dos exemplos que pode ser citado é a contratação de uma empresa de consultoria (excelente em segurança do trabalho), para auxiliar a BRF na implantação de políticas e programas visando inserir a empresa a nível mundial em excelência em segurança de trabalho.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo, considerando a média dos apontamentos, 7,17 indicou que, de forma geral. Os fatores não, ou pouco estão contribuindo para sua motivação, ou seja, suas necessidades não estão sendo atendidas a contento, contra 7,87 que indicaram que moderadamente e muito contribui para sua motivação. Os pontos críticos são *status*, segurança e oportunidades de progresso.

5 CONCLUSÕES

O estudo contribuiu para compreender como os fatores escolhidos estão contribuindo para o preenchimento das necessidades dos funcionários da equipe do terceiro turno da fábrica de presuntos. O desafio da supervisão juntamente com RH é buscar o desenvolvimento dos funcionários e motivá-los a querer assumir novas responsabilidades e tarefas desafiadoras, consequentemente essas novas responsabilidades e desafios trarão consigo melhoria dos fatores salário e *status*, como também na aquisição de novos conhecimentos.

Como as necessidades são internas se faz necessário que haja vontade das pessoas em crescer e investir em seu desenvolvimento, estudando, participando porque para cada cargo que se atinge na organização, novos conhecimentos e responsabilidades são exigidos.

Trabalhar em um local onde o funcionário se sinta seguro e que a empresa ofereça-lhe boas condições para que ele exerça suas tarefas, é o fator que mais influencia para a motivação do trabalho devido a característica operacional do serviço. Todavia, fatores como *status*, oportunidades de promoção e segurança são chaves também.

De forma geral, a grande maioria dos funcionários não está realizada profissionalmente e o estudo contribui para que os gestores deste setor possam aprofundar o estudo descobrindo o que é esse *status* ou promoção na percepção dos respondentes. Como apontado pelos autores, o que a empresa pode fazer para que sua necessidade de *status* seja preenchida e facilitará o trabalho do gestor da equipe.

Para e empresa, é importante que essas informações sejam repassadas aos gestores da fábrica onde a pesquisa foi realizada. Esse questionário poderá ser realizado também nos turnos 1 e 2 da fábrica de presuntos para realizar um estudo comparativo. Assim como, poderá ser distribuído para outras áreas. Dependendo das condições de trabalho de cada área, o fator principal responsável pela motivação poderá ser diferente do apresentado por esta equipe e a empresa poderá desenvolver ações para manter os talentos, já que o posto do trabalho, turno e políticas de pessoas podem contribuir ou não para a motivação no trabalho.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecila. Motivação e Liderança. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional.** 2. ed. São Paulo, Atlas, 1997.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

_______. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elvesier, 1994.

_______. **Gerenciando Pessoas:** O Passo Decisivo para a Administração Participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_______. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elvesier, 1999.

DAVIS, K.; NEWSTROWM, J. W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho.** São Paulo, Cenage Learning, 1992.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo, 2002.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de Pessoas**: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos.; **Administração de Recursos Humanos**: um Enfoque Profissional. São Paulo: Altas, 1994.

GOODE, W. J; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Nacional, 1975.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Altas, 1995.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2000.

________. **Administração de Recursos Humanos:** do Operacional ao Estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6. ed. São Paulo: Altas, 2007.

MURRAY . Edward J. **Motivação e Emoção.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

PADUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Papirus, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pretince Hall, 2002.

________. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 4. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning , 2002.

TACHIZAWA, Takesh. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BRASIL FOODS. Disponível em: <http://www.brasilfoods.com>. Acesso em: 23 ago. 2012.

USO DOS EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIUDAL: UM ESTUDO DE CASO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

PROLO, Silvio Josir
SILVEIRA, Aline Dario

RESUMO

Este artigo visa identificar como ocorre a utilização dos equipamentos de proteção individual em um canteiro de obras da construção civil na cidade de Toledo, Paraná. Para tal, procurou-se avaliar o conhecimento dos trabalhadores, e a participação da empresa referente ao cumprimento das legislações trabalhistas no que diz respeito aos procedimentos obrigatórios para prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho. Como procedimento metodológico utilizou-se a pesquisa bibliográfica e de levantamento. O instrumento de coleta de dados foi o questionário, aplicado aos oito colaboradores, objetivando identificar fatores que implicam positivamente ou negativamente para os resultados. A partir dos resultados pode-se verificar a necessidade de implementações de melhoria em alguns pontos tais como a aplicação de um processo de gestão de saúde e segurança mais efetivo com auxilio de profissionais qualificados da área.

PALAVRAS-CHAVE: segurança no trabalho; EPI; construção civil.

1 INTRODUÇÃO

O fornecimento dos equipamentos de proteção individual pela empresa e uso destes pelos colaboradores, representam a harmonia das partes em busca de um bem comum: a preservação da saúde e segurança nos ambientes de trabalho. Observando estes preceitos a legislação trabalhista vem buscando através da criação de normas regulamentadoras específicas e fiscalizações, conscientizar e punir práticas incorretas de procedimentos de trabalho que exponham os trabalhadores a riscos.

A construção civil em especial, atualmente no Brasil emprega milhares de pessoas, e oferece oportunidades de trabalho incluindo aqueles os favorecidos educacionalmente em nível escolar, sendo uma das alternativas mais buscadas por estes para se inserirem no mercado de trabalho.

Dentro de um canteiro de obras na construção civil diversos são os perigos que um trabalhador pode ficar exposto: quedas de altura, exposição a ruídos no uso de serras

circulares, betoneiras, furadeiras, ainda exposição respiratória e da pele a poeiras de produtos químicos tais como cimento, cal e processos de corte de materiais e lixamento de paredes, poderá ainda sofrer com riscos de acidentes de soterramento quando das escavações de valas, cita-se ainda os riscos de ferimentos nos olhos, batidas contra e prensagem de membros, dentre outros, inerentes a cada etapa de realização de uma obra.

A identificação dos riscos ambientais é uma das primeiras ações a ser realizadas quando da execução de uma obra, pois quando a empresa tem ciência destes problemas poderá planejar as ações para eliminá-los, minimizá-los ou ainda neutralizá-los tomando como um dos recursos o fornecimento dos equipamentos de proteção individual.

Levando em consideração o atual cenário de crescimento da construção civil, o perfil dos trabalhadores pesquisados, o conhecimento da empresa com relação aos riscos, a diversidade das tarefas ora existentes em um canteiro de obras e os diversos riscos inerentes a cada uma destas etapas, este artigo apresenta um perfil de como ocorre a utilização dos equipamentos de proteção individual em um canteiro de obras de construção civil na cidade de Toledo - PR, buscando evidenciar através da pesquisa o conhecimento do trabalhador sobre os riscos, seu nível de conscientização, bem como o conhecimento dos procedimentos corretos para utilizá-los e ainda como a empresa gestiona o sistema de segurança na obra, incluindo a avalia os riscos, o fornecimento de EPI entre outros aspectos.

2 DESENVOLVIMENTO

O processo da administração de uma empresa está ligado, além dos aspectos materiais, às pessoas, sendo que estas constituem um dos principais capitais que uma organização possui. Realizar um processo de gestão de pessoas prezando pela qualidade de vida com base na segurança do trabalho torna a empresa mais atrativa para os profissionais que buscam inserção no mercado de trabalho e também mais competitiva.

2.1 Administração

Conforme Megginson (1998, p. 13) “administração pode ser definida como trabalho com recursos humanos, financeiros, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar”.

Lacombe E Heilbon (2003, p. 48) afirma que administração é definida como “um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”.

Toda empresa busca resultados com base em processos administrativos que evolvem além de recursos financeiros os recursos humanos. As pessoas devem fazer parte do processo de administrativo, desenvolvê-las, capacitá-las, orientá-las para torná-las preparadas para exercerem suas atividades com mais eficiência. Estes processos só acontecem se a empresa possuir um bom programa de gestão de pessoas.

2.2 Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (1999, p. 06) “gestão de pessoas depende de vários aspectos como cultura que existe em cada organização, estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negocio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis”.

Os trabalhadores precisam constantemente aprimorar seus conhecimentos e para isso necessário uma capacitação contínua, e toda empresa também dentro de um sistema de gestão de pessoas deve preocupar-se com a qualidade de vida de seus colaboradores tanto no processo de execução de seu trabalho quanto no seu dia a dia fora da organização

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida, segundo França (2007, p. 8), “é capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico e implantação de melhoria e inovações gerenciais e tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem estar das pessoas da organização”.

Afirma Matos (1996, p. 63) que, “para falar em qualidade de vida temos que entrar no campo da motivação humana buscando descobrir quais as necessidades do homem e o que aspira como realização da vida”.

Para Fernandes (1996) a qualidade de vida está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento e reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios.

Cada vez mais as empresas precisam de profissionais aptos para realizar suas tarefas. É necessário que os profissionais possuam aptidão física e mental, fatores estes fundamentais

e diretamente ligados as qualidade de vida. Para tanto é necessário que a saúde esteja em constante monitoramento. Uma das ações que existem dentro das empresas para este monitoramento é a realização dos exames médicos previstos na NR 07, que trata do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO). Dentro deste programa o médico do trabalho avalia cada função de acordo com os riscos e define seguindo os padrões desta legislação quais exames devera ser submetido o trabalhador. Os exames se referem aos admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho e demissionais. Segundo NR 07 da portaria 3214 de 08 de junho de 1978 é obrigatório a elaboração e implementação do PCMSO por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores com o objetivo de promover a preservação da saúde.

Segundo o conceito de saúde, definido em 1948 pela Organização Mundial da Saúde (SAÚDE, 2012), "saúde é o estado de completo bem estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença."

Pode-se dizer que os exames médicos do trabalho avaliam aspectos físicos tais como audição, visão, e capacidade de funcionalidade do corpo, mãos braços e pernas. Neste aspecto cria-se uma lacuna, pois tudo que envolve aspectos mentais e sociais ficam sem monitoramento, por não existir perante a legislação a obrigatoriedade do cumprimento destas ações. Muitas empresas percebendo esta necessidade de promoção criam mecanismos para tentar auxiliar. Programas de incentivo à prática de esportes, caminhadas ecológicas, confraternizações, e até mesmo parcerias com planos de saúde, para que caso o colaborador necessite que este tenha condições de procurar um auxílio específico, cita-se o caso de necessitar de psicólogos.

Promover a melhora contínua da qualidade de vida não é tarefa fácil. Werther e Dawis (1983, p.70) afirma ser a QVT "Um dos grandes desafios da administração". Os trabalhadores precisam sentir-se bem e motivados para o trabalho, os baixos salários, as condições precárias de vida de algumas pessoas, baixo nível de escolaridade, condições de trabalho muitas vezes precárias, ambientes insalubres, problemas familiares são alguns dos pontos críticos que norteiam este cenário.

2.4 Segurança no Trabalho

Conforme Cardella (1999, p. 37) "a função segurança do trabalho, ou simplesmente Segurança é o conjunto de ações exercidas com o intuito de reduzir danos e perdas

provocados pelos agentes agressivos". Ela é uma das cinco funções complementares vitais que devem ser exercidas juntamente com a missão de qualquer organização. Dirigir esforços para a função segurança sem considerar a produtividade, a qualidade de produtos, a preservação ambiental e o desenvolvimento de pessoas é grave falha conceitual e estratégica. E não se melhora seu desempenho com exortação do tipo segurança em primeiro lugar, mas com equilíbrio no exercício das funções vitais. Portanto, a gestão da função segurança deve ser integrada à gestão das demais funções vitais.

Segundo Saliba (1997, p. 08) a "segurança do trabalho é a ciência e a arte dedicada a antecipação, reconhecimento, avaliação e controle de fatores e riscos ambientais originados nos postos de trabalho e que podem causar enfermidade, prejuízos para a saúde ou bem estar dos trabalhadores, tendo em vista o possível impacto nas comunidades vizinhas e no meio ambiente em geral".

De acordo com Chiavenato (2002, p. 431), "a higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas".

Segurança do trabalho (ou também denominado segurança laboral) é um conjunto de ciências e tecnologias que tem o objetivo de promover a proteção do trabalhador no seu local de trabalho, visando à redução de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. É uma área de engenharia e de medicina do trabalho cujo objetivo é identificar, avaliar e controlar situações de risco, proporcionando um ambiente de trabalho mais seguro e saudável para as pessoas.

No Brasil, um dos instrumentos de gestão da segurança e da medicina do trabalho é o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT). Este serviço está previsto na legislação trabalhista brasileira e regulamentado em uma portaria do Ministério do Trabalho e Emprego, por intermédio da Norma Regulamentadora nº 4 (NR-4). Destacam-se entre as principais atividades da segurança do trabalho: prevenção de acidentes e promoção da saúde.

2.5 Procedimentos Adotados Para Gestão em Saúde e Segurança

A atenção voltada para um eficiente sistema de gestão em saúde e segurança deve estar presente em todos os ambientes de trabalho independentemente de seu porte, pois o

trabalhador é o mesmo tanto numa empresa de grande porte quanto em uma pequena. Para o cumprimento legal destas ações foram criadas as Normas Regulamentadoras do Ministério do trabalho e Emprego, por intermédio da Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978, que aprovou as Normas Regulamentadoras – NR – previstas no Capítulo V da CLT, para regulamentar a Lei n. 6.514, de 22 de dezembro de 1977. A aplicação desta legislação deve ser cumprida sempre que o assunto abordado seja aplicável a atividade exercida pela empresa. Atualmente são 35 NR's.

Levando-se em consideração o assunto pesquisado, alguns pontos importantes destas NR's tais como a necessidade de fornecimento do (EPI's); o cumprimento da legislação especifica para indústria da construção no caso a NR 18, que trata sobre as Condições de Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção, bem como a elaboração e aplicação das ações do PPRA (NR9) Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, e ainda outros itens como no caso o fornecimento das Ordens de Serviço de Segurança para todos os colaboradores conforme traz a NR01-Disposições Gerais e a importância de sempre priorizar pela eliminação, minimização ou neutralização dos risco através também do uso equipamentos de proteção coletiva procurou-se citar alguns procedimentos adotados para uma melhor gestão em saúde e segurança no trabalho. Assuntos estes que são detalhados nas próximas seções.

2.5.1 Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC)

O Equipamento de Proteção Coletiva (EPC) deve ser usado prioritariamente ao uso do Equipamento de Proteção Individual (EPI), por exemplo: um equipamento de enclausuramento acústico deve ser a primeira alternativa a ser indicada em uma situação onde houver risco físico de ruído, por proteger um coletivo. E somente quando esta condição não for possível, deve ser pensado o uso de protetores auditivos como Equipamentos de Proteção Individuais (EPI) para proteção dos trabalhadores, pois são de uso apenas individual. Nas obras de construção civil, podem-se encontrar alguns exemplos de EPC como: guarda corpos, linhas de vida, plataformas de proteção contra quedas de objetos ao solo.

Conforme Piza (1997, p.33), "os (EPC) para serem perfeitamente definidos e adequados devem ser do tipo adequado em relação ao risco que irão neutralizar, depender de menos possível da atuação do homem para atender suas finalidades, ser resistentes a de impactos, corrosão, desgastes".

2.5.2 Ordem de Serviço de Segurança (OSS) - NR 1

A ordem de serviço de segurança (OSS), regulamentado pela NR 1 (1997) , é um documento obrigatório que as empresas precisam disponibilizar para os trabalhadores, neste documento tem-se por escrito as recomendações de segurança para que o trabalhador cumpra. Poderão constar várias informações dentre elas os riscos a que o trabalhador está exposto, a sua descrição de atividades, equipamentos que são obrigatórios que utilize, bem como recomendações de ordem geral que se referem a aspectos de organização do canteiro de obras

Segundo a NR 1, cabe ao empregador cumprir e fazer cumprir as disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho; elaborar ordens de serviço sobre segurança e saúde no trabalho, dando ciência aos empregados por comunicados, cartazes ou meios eletrônicos.

Deve também informar aos trabalhadores quanto:

- aos riscos profissionais que possam originar-se nos locais de trabalho;
- aos meios para prevenir e limitar tais riscos e as medidas adotadas pela empresa;
- aos resultados dos exames médicos e de exames complementares de diagnóstico aos quais os próprios trabalhadores forem submetidos;
- aos resultados das avaliações ambientais realizadas nos locais de trabalho.

Além de permitir que representantes dos trabalhadores acompanhem a fiscalização dos preceitos legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho e de determinar procedimentos que devem ser adotados em caso de acidente ou doença relacionada ao trabalho.

2.5.3 Mapa de Riscos

O Mapa de Risco foi instituído pela portaria n.5 instituído pela portaria 17 de agosto de 1992, e é uma representação gráfica de um conjunto de fatores presentes nos locais de trabalho, capazes de acarretar prejuízos à saúde dos trabalhadores: acidentes e doenças de trabalho. Tais fatores têm origem nos diversos elementos do processo de trabalho (materiais, equipamentos, instalações, suprimentos e espaços de trabalho) e a forma de organização do

trabalho (arranjo físico, ritmo de trabalho, método de trabalho, postura de trabalho, jornada de trabalho, turnos de trabalho, treinamento, etc.)

Conforme Sherique (2002, p. 129), o mapa de risco tem "como meta principal estabelecer um diagnostico da situação de segurança e da presença de riscos nos ambientes de trabalho".

Conforme NR 05 referente a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), lei 6.1514 de 22 de dezembro de 1977 aprovada pela portaria 3214 de 08 de junho de 1978 em seu item 5.16, é atribuição da CIPA identificar os riscos do processo de trabalho e elaborar o mapa de riscos, com a participação do maior números de trabalhadores com assessoria do SESMT, onde houver.

Primeiramente, deve-se identificar os riscos ambientais, que estão divididos em 5 grupos: físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1: Riscos Ambientais

GRUPO I: VERDE Riscos Físicos	GRUPO II: VERMELHO Riscos Químicos	GRUPO III: MARROM Riscos Biológicos	GRUPO IV: AMARELO Riscos Ergonômicos	GRUPO V: AZUL Riscos de Acidentes
Ruído	Poeiras	Vírus	Esforço Físico Intenso	Arranjo físico inadequado
Vibrações	Fumos	Bactérias	Levantamento e transporte manual de peso	Máquinas e equipamentos sem proteção
Radiações ionizantes	Névoas	Protozoários	Exigência de postura inadequada	Ferramentas inadequadas ou defeituosas
Radiações não ionizantes	Neblinas	Fungos	Controle rígido de produtividade	Iluminação inadequada
Frio	Gases	Parasitas	Imposição de ritmos excessivos	Eletricidade
Calor	Vapores	Bacilos	Trabalho em turno e noturno	Probabilidade de incêndio ou explosão
Pressões anormais	Substâncias, compostos ou produtos químicos em geral		Jornada de Trabalho prolongadas	Armazenamento inadequado
Umidade			Monotonia e repetitividade	Animais peçonhentos
			Outras situações causadoras de stress físico e/ou psíquico	Outras situações de risco que poderão contribuir para a ocorrência de acidentes

Fonte: Site Valores e Atitudes, 2012.

Além das especificações do tipo de risco para cada grupo (agente), há uma padronização sobre a utilização de cores para identificá-los, bem como a especificação de cor a ser utilizada, e os agentes presentes em cada grupo. Esta tabela abaixo serve de base para elaboração do mapa de riscos.

Após conhecimento sobre os tipos de riscos ambientais existentes no local, o Mapa de Risco deve ser produzido. Sua elaboração é feita a partir de círculos coloridos representativos de cada no *layout* de cada setor de produção. Deve-se levar em consideração a cor referente ao risco ambiental existente. A intensidade do risco é determinada pelos levantamentos realizados pela CIPA ou Engenheiro de Segurança. Neste processo deve-se considerar a percepção dos trabalhadores quanto a sua magnitude: pequeno, médio ou grande. Ainda é necessário que seja incluído dentro destes círculos após definido o risco e sua dimensão, o número de trabalhadores que estão expostos para aquele agente ambiental.

Após concluída sua elaboração este deverá ser afixado em local bem visível de fácil acesso para que todos os funcionários possam tomar ciência dos riscos existentes no seu ambiente de trabalho, para que assim possam antecipadamente prevenir-se e evitar possíveis riscos de acidentes.

2.5.4 Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) - NR 9

Toda empresa esta obrigada perante a legislação de elaborar o PPRA. Neste documento serão avaliados os riscos existentes na empresa por atividade, os equipamentos de proteção individual disponibilizados, as medidas de proteção coletivas existentes os procedimentos de segurança de ordem administrativa, tais como ordens de serviço de segurança, mapa de riscos, e outros. Além destas informações, no PPRA deve constar um plano de ação onde que a empresa cumpra com prazos as medidas de segurança propostas para eliminar, minimizar ou neutralizar os riscos. O documente deve ser elaborado e reavaliado anualmente. O PPRA tem sempre a função de antecipar-se aos riscos, realizar sua avaliação o reconhecendo e por fim realizar seu controle.

Conforme NR 09 – Programa de prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), instituído pela lei 6.1514 de 22 de dezembro de 1977 e aprovada pela portaria 3214 de 08 de junho de 1978, estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados. O objetivo é a

preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, sendo este obrigatoriamente implementado sempre que novos riscos vier a surgir ou reavaliado no mínimo anualmente.

2.5.5 Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção – NR18

A NR 18 sobre Condições e Meio Ambiente de trabalho na Indústria da Construção, estabelecido pela da lei 6.1514 de 22 de dezembro de 1977, aprovada pela portaria 3214 de 08 de junho de 1978, determina diretrizes de ordem administrativa de planejamento e de organização dos canteiros de obras. Ela trata de áreas de vivência, máquinas e equipamentos, transporte de trabalhadores, treinamento, entre outras questões relacionadas ao Serviço de Segurança no Trabalho (SST) e procedimentos operacionais bem como da exigência de treinamento admissional e periódicos de 06 horas para trabalhadores.

Nestes treinamentos deverão ser obrigatoriamente orientados os seguintes itens: informações sobre as condições e meio ambiente de trabalho, riscos inerentes a sua função, Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC) existentes no canteiro de obra, e uso adequado dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI).

2.5.6 Equipamentos de Proteção Individual (EPI) - NR6

Os Equipamentos de Proteção Individual (EPI), NR 06, foram instituídos pela da lei 6.1514 de 22 de dezembro de 1977, e aprovada pela portaria 3214 de 08 de junho de 1978.

Segundo a referida norma, Equipamento de Proteção Individual (EPI), é todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho cabendo ao empregador adquirir o adequado ao risco de cada atividade, exigir seu uso, fornecer ao trabalhador somente o aprovado pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho, orientar e treinar o trabalhador sobre o uso adequado, guarda e conservação, substituir imediatamente, quando danificado ou extraviado, responsabilizar-se pela higienização e manutenção periódica, comunicar ao MTE qualquer irregularidade observada e ainda registrar o seu fornecimento ao trabalhador, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico. Todos estes procedimentos deverão ser seguidos rigorosamente, e a não observância de tais itens poderão ser penalizadas com multas para a empresa.

Dentro desta legislação ainda existem as responsabilidades do trabalhador que são:

- usar apenas para a finalidade que se destina;
- responsabilizar-se por sua guarda e conservação;
- comunicar ao empregador qualquer alteração que o torne impróprio para o uso; e
- cumprir as determinações do empregador sobre o uso adequado.

De acordo com Arruda (1998, p. 117), "equipamento de proteção individual (EPI) é todo dispositivo de uso individual destinado a proteger a integridade física do trabalhador".

De acordo Pianucci (2002, p. 41) "os equipamentos de proteção individual são regulamentados pelo Ministério do Trabalho e seu uso visa minimizar a exposição do profissional aos riscos e evitar possíveis acidentes no ambiente de trabalho. Mas o uso indevido, invés de proteger o profissional de acidentes, pode provocá-los".

Todos os dispositivos de uso individual destinados a proteger a integridade física do trabalhador estão divididos em EPI para proteção da cabeça, proteção dos olhos e da face, proteção auditiva, proteção respiratória, de adução de ar tipo máscara autônoma, proteção do tronco, dos membros superiores e inferiores, de corpo inteiro e contra quedas de diferença de nível.

É de responsabilidade da empresa realizar periodicamente programas de treinamento para a correta utilização dos EPI. Para Macian (1987), "A implantação de treinamento serve como um processo de transformação". A adequação desses equipamentos deve levar em consideração não somente a eficiência necessária para o controle do risco da exposição, mas também o conforto oferecido ao profissional; se há desconforto no uso do equipamento existe maior possibilidade de um profissional deixar de incorporá-lo rotineiro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de estudo de caso realizada em uma obra de construção civil. Gil (1999, p. 73) considera que o "estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo".

A abordagem a ser utilizada é a quali-quantitativa do tipo descritiva. A primeira, para Mattar (1997 p.36), "serve para indicar a presença e ausência de algo" e a segunda, para Marconi e Lakatos (2002, p.83), no método quantitativo "há objetivos de conseguir informações e/ ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta,

ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles".

Já a pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2002, p. 63), "tem como principal objetivo descrever características de determinada população", para e Churchill (1987), "objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la".

A população, de acordo com Gil (2002, p. 41), "é um conjunto de elementos que possuem determinada característica". Roesch (2009, p. 128), considera que "a definição população pode estar concentrada em um departamento da empresa". Foram questionados oito trabalhadores sendo seis serventes e dois pedreiros, representando o número total de sujeitos pesquisados e presentes na obra.

A coleta de dados realizou-se em campo, em obra civil em andamento situada na cidade de Toledo, Paraná. O tipo de construção é uma residência de aproximadamente 75 m². A coleta de dados foi iniciada em 01 de Junho de 2012 e teve como prazo de término em 30 de julho de 2012.

A técnica utilizada nesta pesquisa foi o questionário com um total de dez perguntas, utilizando-se para padronizar as respostas a escala de Likert. Malhorta (2004, p. 266), comenta que esta escala muito utilizada "e exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma".

Para Roesch (2009, p. 142), "o questionário é o instrumento mais utilizado na pesquisa quantitativa". Gil (2002, p. 114) explica que "é um conjunto de perguntas que são respondidas por escrito pelos pesquisados em questão".

Entre as vantagens da aplicação do questionário, Marconi e Lakatos (1991, p. 100) indicam a "obtenção de respostas mais rápidas e honestas, maior tempo para responder e em hora mais favorável e há menos riscos de distorções pela influencia do pesquisador".

No momento da aplicação tomou-se o cuidado de observar o grau de escolaridade dos entrevistados, pois de acordo com Marconi e Lakatos (1991, p. 101), "este não pode ser aplicado em pessoas analfabetas, sendo esta uma das desvantagens da utilização deste método". Desta forma, os questionários foram entregues pessoalmente para cada um dos trabalhadores, sendo que seus objetivos foram explicados.

Os dados coletados foram tabulados agrupando-se as questões e calculando o resultado de forma a apresentar os resultados numéricos de cada questão pesquisada. A apresentação dos resultados e deu com base na revisão da legislação e literatura acerca do assunto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O perfil dos pesquisados caracteriza-se por cem 100% masculinos. Dentre os oito pesquisados, seis estão contratados na empresa entre um a dois anos, e dois colaboradores estão com dois a quatro anos de empresa; dois destes possuem idade entre vinte a trinta anos, e seis estão entre trinta e quarenta anos. Em relação ao grau de escolaridade, dois afirmaram ter concluído somente os primeiros quatro anos do ensino fundamental e, os outros seis, o ensino fundamental completo.

Foi questionado se receberam treinamento suficiente para usar EPI's. Conforme NR06, Equipamentos de Proteção Individual (EPI), cabe ao empregador, orientar e treinar o trabalhador sobre o uso adequado. Os resultados apontaram 02 que concordaram parcialmente e 06 discordaram parcialmente, não havendo unanimidade sobre este ponto, o que cabe recomendar reforço há este ponto, por parte da empresa.

Conforme NR06 Equipamentos de Proteção Individual (EPI), a empresa é obrigada a substituir imediatamente, quando danificado ou extraviado. Questionados sobre este ponto, todos os indivíduos foram unânimes em afirmar que a empresa não os substitui, sendo que se pode considerar este ponto ser um aspecto insatisfatório no processo de gestão em saúde e segurança.

Sobre a existência de controle de recebimento de EPI, conforme disposto pela NR 6 – EPI, a empresa deve registrar o seu fornecimento ao trabalhador, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico. Nesta questão todos os indivíduos afirmaram que quando recebem os EPI´s sempre assinam o controle de recebimento, caracterizando assim um fator fundamental para que a empresa possua o controle de cada item de entrega.

Questionado sobre o recebimento de orientação através das Ordens de Serviço de Segurança (OSS), conforme NR 01 - Disposições Gerais, todos foram unânimes em responder que discordam totalmente, entendendo-se se assim não receberem as ordens de serviço conforme preconiza o fornecimento das ordens de serviço de segurança no item 1.7 alínea b.

Cabe ao empregado zelar pela guarda e conservação dos EPI's, sendo que a conservação também ocorre pelo processo de higienização, de acordo com a NR 6 (EPI). Questionados a esse respeito, se higieniza seus EPI´s ao final do expediente, a maioria, ou seja, 07 colaboradores discordaram de forma parcial, e somente 1 um concordou e ainda de forma parcial, caracterizando assim uma necessidade de atuação da empresa no sentido de

participar deste processo uma vez que cabe ao empregador realizar em seu item 6.6.1 alínea f, responsabilizar-se pela higienização e manutenção periódica.

Segundo Sherique (2002, p. 28) “o ruído pode causar, perda auditiva permanente, ações sobre o sistema nervoso cardiovascular e alterações endócrinas”. A NR 15 da lei 6.1514 de 22 de dezembro de 1977, aprovada pela portaria 3214 de 08 de junho de 1978 em seu anexo I estabelece os limites de tolerância para os ruídos contínuos ou intermitentes. Qualquer exposição além destes limites o trabalhador deverá utilizar a proteção auditiva que trata a NR 06 - EPI. Nesta obra pode-se citar a existência das seguintes máquinas, bem como seus respectivos ruídos máximos medidos durante o processo de operação: serra circular de mesa 97,0 dB (A) decibéis, serra circular portátil 96,0 dB (A), furadeira manual 87,0 dB (A) e betoneira 84 dB (A). Estes níveis exigem o uso de EPI’s adequados.

Questionados se considera importante usar protetor auditivo para trabalhar com máquinas que geram ruídos, a maioria (07) disse concordar parcialmente em relação ao uso do protetor auditivo e somente 01 discordou parcialmente. Resultado este que indica necessidade de melhoria.

Sobre a existência de armário adequado para guarda dos EPI’s, todos discordaram, afirmando que não possuem armário para guarda. Desta forma a NR06 sobre EPI deixa de ser atendida, visto que o empregador deve propiciar condições para a guarda dos EPI’s.

Conforme NR 18 Condições de Meio Ambiente e Trabalho na indústria da Construção Civil, o cinto de segurança tipo paraquedista deve ser utilizado em atividades a mais de 2,00 m(dois metros) de altura do piso nas quais haja risco de queda. Questionados sobre o uso deste equipamento acima de 2 metros de altura, 01 dos trabalhadores concordou totalmente afirmando o uso, 04 concordaram parcialmente e 03 discordaram parcialmente. Com base neste resultado identifica-se um desvio daquilo que preconiza a Norma Regulamentadora e evidenciando um alto risco para a maioria dos trabalhadores desta obra.

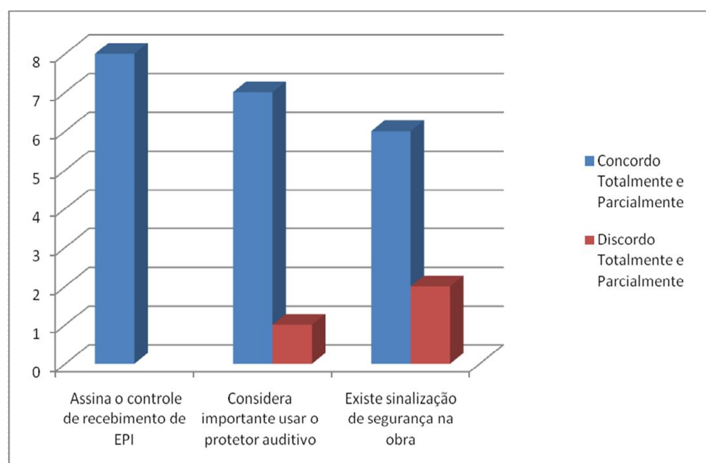
A NR 06 – EPI - cita a obrigatoriedade da que em seu item 6.3, alínea a, que sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes do trabalho ou de doenças profissionais e do trabalho; ou enquanto estiverem sendo implantadas, ou caráter de emergência deve-se usar os EPI. No caso de trabalho com cimento as maiores preocupações estão nos processos de preparação, no processo de despejo de sacas em betoneiras ou caixas de mistura. Quando questionados sobre a utilização da proteção respiratória, 04 discordaram parcialmente, 04 discordaram totalmente em afirmar o uso, representando assim um aspecto negativo quanto este processo de trabalho, uma vez que o

cimento gera poeiras e estas poderão penetrar através das vias respiratórias causando danos a saúde do trabalhador.

De acordo com a NR 18 Condições de Meio Ambiente e Trabalho na Indústria da Construção Civil em seu item 18.27.1, alínea f, o canteiro de obras deve ser sinalizado com o objetivo de alertar quanto à obrigatoriedade do uso de EPI, específico para a atividade executada. Neste caso, 06 concordaram parcialmente e 02 discordaram parcialmente.

De forma geral, ressalta-se como resultados positivos a entrega de controle de recebimento de EPI, sendo que todos os colaboradores indicaram tê-lo assinado, o reconhecimento da importância de usar protetor auditivo e a existência de sinalização de segurança na obra, conforme demostra o gráfico 1.

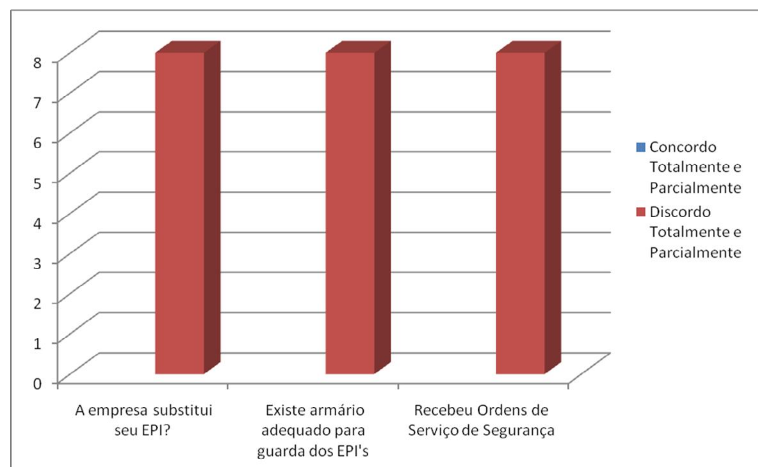
Gráfico 1: Destaques de avaliações positiva.



Fonte: Dados primários, 2012.

Como resultados negativos, no qual todos os pesquisados apontaram falhas, têm-se que a empresa não substitui EPI´s, inexistência de armário para guardar os EPI´s e o não recebimento de ordens de serviço de segurança, conforme demonstra o gráfico 2.

Gráfico 2: Destaques de avaliações negativas



Fonte: Dados primários, 2012.

Além desses aspectos, os resultados apontaram que falta promover eventos de treinamento, maior higienização dos EPI´s porque muitos pesquisados admitiram não fazê-lo.

5 CONCLUSÃO

Conforme foi proposto o objetivo deste trabalho era o de avaliar como ocorre a utilização dos equipamentos de proteção individual em um canteiro de obras na cidade de Toledo – PR. Através da participação do trabalhador no processo e na sua percepção da empresa com base na visão voltada para as ações que ela realizava para cumprimentos dos procedimentos de saúde e segurança para evitar acidentes e possíveis punições no que diz respeitos a eventuais fiscalizações.

Observaram-se questões negativas ora identificas tais como faltas de substituição dos EPI, falta de treinamentos específicos e informações pela emissão e distribuição de OSS, e trabalhadores descumprindo procedimentos de segurança do trabalho que deveriam também ser orientados pela empresa. No que representa os aspectos positivos pode-se citar a realização dos registros de entrega dos equipamentos de proteção individual sempre a empresa cumprindo seu papel.

Com base nos resultados da pesquisa observou-se uma deficiência no que diz respeito a uma gestão correta de uso de equipamentos de proteção individual.

É necessário que exista um melhor acompanhamento e uma melhor orientação aos trabalhadores e a empresa. A segurança do trabalho precisa ser aplicada, é necessário que existam profissionais colocando em prática estas ações e orientando e a empresa exigindo do colaborado constantemente sua colaboração para prevenção dos acidentes.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, José Carlos. **PCMAT - Programa de Condições e Meio Ambiente do Trabalho na Indústria da Construção**. São Paulo: Pini/SINDUSCON–SP, 1998.

CARDELLA, Benedito. **Segurança no Trabalho e Prevenção de Acidentes**: Uma Abordagem Holística. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas -** O Novo Papel dos Recursos Humanos. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus: 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como Medir Para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

BARBOSA FILHO, Antonio Nunes. **Segurança do Trabalho e Gestão Ambiental.** 3. ed. 2010.

FRANÇA, Junia Lessa, **Manual para Normalização de Publicações Técnico Científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_________. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.

MACIAN, M. L. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma Orientação Aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, F.G. **Fator QF- Ciclo de felicidade no Trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Segurança e Medicina do Trabalho.** 70. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEGGINSON, C. Leon. **Administração Conceitos e Aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra,1998.

PIANUCCI, Ana. **Saber Cuidar - Procedimentos Básicos em enfermagem**. 8. ed. 2002.

PIZA, Fábio de Toledo. **Informações Básicas Sobre Saúde e Segurança no Trabalho**. São Paulo: CNI, 1997.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

SALIBA, C. A. Saúde bucal dos idosos: Uma realidade ignorada**. Revista da Associação Paulista de Cirurgiões-Dentistas**. 1997.

SAÚDE. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro092.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2012.

SHERIQUE, Jaques. **Aprenda Como Fazer, PPRA e Mapa de Riscos Ambientais.** São Paulo: LTR, 2002.

VALORES E ATITUDES. Disponível em: <http://valoreseatitudes.blogspot.com.br/2011/l>. Acesso em: 27 ago. 2012.

WERTHER , W.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

A SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO

FOLLMANN, Daiana Aline
SZIMINSKI, Luciana Raquel
COLTRE, Sandra Maria

RESUMO

O estudo investigou a satisfação no trabalho dos funcionários de uma empresa de confecção na cidade de Toledo/PR. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 20 questões fechadas onde o respondente indicava uma nota de zero a 10 sobre sua satisfação para fator e uma pergunta aberta, com palavra chave, onde solicitou que fosse indicada a necessidade prioritária. A população pesquisada foi todos os 26 funcionários da empresa e os dois proprietários. Os dados do questionário foram tratados pela nota média dos respondentes e analisados descritivamente apresentados em tabelas. A entrevista foi tratada por análise de conteúdo e apresentada de forma parafraseada. Os resultados apontaram que a satisfação deixa a desejar, pois a empresa não está atendendo de forma eficaz as necessidades dos funcionários. Muitos pontos podem ser reestruturados para que a satisfação possa contribuir para a sustentabilidade e fortalecimento do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação; Recursos Humanos; Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (1999), já alertavam na década passada que a satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. São atitudes, ou resposta emocional, as tarefas de trabalho assim como as condições físicas e sociais do local de trabalho. A satisfação no trabalho é apenas uma dentre as atitudes importantes que influenciam o comportamento humano no local de trabalho. A satisfação no trabalho influencia o absenteísmo. Os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não explicados do que os insatisfeitos.

Nos estudos de Vroom (1997), a satisfação do funcionário também é afetada com outras pessoas em cargos e organizações semelhantes. Na verdade, os funcionários compararam na sua própria relação *input/output* com a de outros.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999), satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho, existem três componentes chaves em nossa definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção.

Robbins (2004) aponta que a insatisfação e *stress* fazem mais do que gerar custos diretos para as organizações em termos de programas de assistência médica. É a fonte também de custos indiretos, notadamente na forma de absenteísmo e rotatividade. A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo, um problema organizacional muito caro. A insatisfação também acelera a rotatividade organizacional. A substituição de trabalhadores que deixam voluntariamente a organização também é um encargo dispendioso.

Neste sentido, avaliar de forma contínua a satisfação no trabalho para promover melhorias e reter os talentos é uma estratégia que agrega sustentabilidade organizacional.

Em vista destes argumentos este estudo respondeu a seguinte questão: Qual é a satisfação no trabalho dos funcionários em relação ao trabalho desempenhado na empresa?

2 GESTÃO DE PESSOAS

Administração é uma palavra antiga, associada às outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos. Segundo Ferreira (1999, p. 53) administração significa: "1. Ação de administrar. 2. Gestão de negócios públicos ou particulares. 3. Governo, regência. 4. Conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização. 5. Prática desses princípios, normas e funções. 6. Função de administrador; gestão; gerência. [...] 8. Pessoal que administra; direção".

Para Montana e Charnov (1999) e Maximiniano (2004), a gestão é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto dos funcionários. Nos dias de hoje, a administração figura como a única instituição que transcende as fronteiras de países e organizações, apresentando um significado global e mundial. A administração é a ferramenta, a função ou o instrumento que torna as organizações capazes de

gerar resultados e produzir o desenvolvimento. Ela é necessária não só para os administradores, mas para todas as áreas do conhecimento humano e científico.

A definição atual da administração coloca mais ênfase no elemento humano dentro da organização, focaliza a atenção nos resultados a serem alcançados, isto é, nos objetivos ao invés das atividades e inclui o conceito de que a realização dos objetivos pessoais de seus funcionários deve ser integrada a realização dos objetivos da organização. Neste sentido a área de gestão de pessoas a cada dia toma importância nunca antes considerada pelas organizações.

Em um ambiente cada vez mais turbulento e competitivo, a adaptação contínua das organizações passou a ser uma questão de sobrevivência e a velocidade desse processo, a condição necessária para agregar um diferencial competitivo. A pressão pela transformação organizacional passa a ser uma constante na vida das organizações e não mais algo episódico. Nesse contexto, a gestão de pessoas efetuada pela organização deve estimular, oferecer suporte e preparar artífices das mudanças e deve gerar lideranças que inspirem e facilitem a transformação contínua (AMORIM; DUTRA; FISCHER 2010).

Para Gil (1994), a administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Conforme Dutra (2002, p. 17), "gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo".

Considera-se que haja cinco fases evolutivas da gestão de pessoas, a pioneira foi à era contábil até 1930, também chamada de pré-histórica, preocupavam-se nessa época com os custos da organização, os funcionários eram vistos somente pelo lado contábil, era uma relação de compra de mão de obra. De 1930 a 1950 denominou-se a fase legal, nessa fase apareceram às funções de chefes de pessoal, profissional cuja preocupação era o

acompanhamento e a manutenção das leis trabalhistas. Depois veio a fase tecnicista de 1950 a 1965 nessa fase o RH passou a operacionalizar serviços como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, segurança no trabalho, e outros. De 1965 a 1985 criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, nessa fase teve uma nova mudança significativa o cargo passou-se a chamar gerente de recursos humanos, a indústria teve que se voltar mais para o lado humanístico, voltado para os indivíduos, sindicatos e a sociedade. Hoje vivemos a fase estratégica, onde o RH é visto como um planejador, onde tem que se preocupar em longo prazo, passou do chão de fábrica ao nível estratégico da organização (MARRAS, 2011).

Segundo Araujo (2006, p. 15), o "recrutamento e seleção são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram aos resultados distintos".

Conforme Marras (2011, p. 69), "o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do subsistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa".

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização. A seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 1999). O treinamento é um processo educacional que a empresa fornece em curto prazo para os funcionários aprenderem conhecimentos e habilidades técnicas para um resultado final pré-estabelecido.

O desenvolvimento humano é mais abrangente do que o treinamento específico para o trabalho ou a tarefa, além de treinar os funcionários em habilidades específicas para melhorar seu desempenho na função de trabalho, a organização deve estar aliada ao funcionário para o seu crescimento pessoal e profissional. Desenvolver e atualizar o conhecimento são imprescindíveis nos dias de hoje (DEMO, 2010).

Para Marras (2011, p. 136), "treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz meta de todo ser humano. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade de o trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem feito para sua própria satisfação".

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos maiores instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para

analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho e de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. Ela é um meio pelo qual se podem localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e consequentemente, estabelecerem meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas (CHIAVENATO, 1998).

Para Dutra (2002, p. 198), "a valorização está muito atrelada ao desenvolvimento profissional. A organização que oferece para a pessoa condições concretas de crescimento cria as condições para sua valorização tanto na empresa quanto no mercado."

Corrobora Newstrom (2008, p. 134), que "a avaliação de desempenho exerce papel fundamental nos sistemas de recompensa, compreende o processo de avaliar o desempenho dos funcionários, de compartilhar essas informações com eles e de buscar formas para melhorar seus desempenhos". Por isso, a motivação para o trabalho é entendida como o conjunto de forças internas e externas que fazem que os indivíduos escolham determinado curso de ação na sua vida pessoal ou organizacional e adotem certos comportamentos.

Para Marras (2011), a motivação das pessoas, objetiva satisfazer necessidades que vão desde as primárias às fisiológicas até as mais complexas da auto realização. Neste sentido aponta o autor que, um dos fatores que é importante satisfazer de forma efetiva é a remuneração.

Para o autor, a remuneração estratégica é um modelo de compensação atrelado a produtividade do indivíduo que pode ser de médio e longo prazo onde os trabalhadores recebem na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio. No Brasil, grandes organizações passaram a programar sistemas de remuneração estratégica, no topo deles esta a remuneração por habilidade, participação acionária, distribuição de ganhos, distribuição de lucros e a remuneração por resultados.

Para complementar a remuneração foi criada integrada aos programas de benefícios, esses programas atendem a dois objetivos: o da organização, que visa o atendimento das necessidades básicas, auxilia na manutenção de baixa rotatividade, qualidade de vida, redução do estresse, o que torna a empresa mais competitiva no mercado. Do outro lado os funcionários vêm à empresa com um forte tom de paternalismo, garantindo o nível mínimo de

qualidade de vida, auxiliando na alimentação e assistência médica, fornecidas como parte integrante no salário (MARRAS, 2011).

A forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização mais importante e mais complexo em termos de gestão é fazê-lo pela remuneração. A remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa, e em muitas situações, traduz a importância relativa da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado (DUTRA, 2002).

Chiavenato (2009, p. 150) afirma que a "higiene e segurança do trabalho são atividades interligadas que percutem diretamente sobre a continuidade da produção, produtividade qualidade e sobre o moral dos funcionários". A segurança do trabalho envolve um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras do ambiente ou instruindo e convencendo as pessoas da implantação e uso de práticas preventivas. Sua utilização é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho e a saúde e incolumidade das pessoas. É cada vez maior o numero de organizações que criam seus próprios serviços de segurança no sentido de estabelecer normas e procedimentos adequados pondo em prática os recursos possíveis para conseguir a prevenção de acidentes e controlar os resultados obtidos.

Para Rossi, Perrewé e Sauter (2005, p. 152),

> O stress nas organizações é um de uma série de problemas crônicos que podem ser gerenciados utilizando-se as noções de prevenção da saúde pública. As emoções tóxicas no local de trabalho é uma segunda categoria de problema crônico no local de trabalho. A segurança no ambiente de trabalho é um terceiro problema de saúde para os lideres e executivos. Nós sugerimos que os autênticos líderes transformacionais apresentam uma saúde executiva positiva e podem desempenhar um papel-chave na prevenção primária do distresse e na criação de ambientes de trabalho emocionalmente saudáveis. Portanto, os líderes saudáveis fomentam a saúde organizacional e o bem estar para si mesmos e para os outros no trabalho.

A administração de RH tem o foco voltado para a seguinte premissa: a satisfação das necessidades primárias já satisfeitas pela gestão tradicional das pessoas; é a partir desse ponto, que se encontra o campo de trabalho motivacional, atendendo ou permitindo que aflorem as necessidades superiores, ou fatores motivacionais, e dando oportunidade à respectiva satisfação dos funcionários e evitando o estresse prejudicial (MARRAS, 2011).

Reforça o autor que essas variáveis estão vinculadas a satisfação no trabalho que se associam diretamente com a produtividade da empresa e a realização pessoal dos funcionários. Por isso, os benefícios, treinamentos, avaliações de desempenho não podem ser

conduzidos de forma amadora, porque se os funcionários não tiverem necessidades chaves atendidas, não vão continuar na empresa.

Portanto, em vista dos autores pode-se concluir que o processo de satisfação no trabalho resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e trabalho. A satisfação no trabalho pode ser, por conseguinte, fonte de saúde, bem como a insatisfação pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho.

2.1 A satisfação no Trabalho

Schermerhorn, (1999, p.94) aponta que a satisfação no trabalho é uma dentre as atitudes que influenciam o comportamento humano. A satisfação está relacionada com o comprometimento organizacional a medida que o indivíduo vai se identificando com a organização ao se sentir parte dela. Ela se envolve com seu trabalho e com a empresa e emprega esforço para além das expectativas normais. Seus estudos demonstraram que, “os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não explicados do que os insatisfeitos”.

Para Marras (2011), o comportamento organizacional é uma questão básica a ser considerada na satisfação e desempenho no trabalho. Três pontos são por ele considerados: a satisfação gera desempenho, o desempenho causa satisfação e as recompensas geram ambos, satisfação e desempenho.

Vroom (1997, p. 20) diz que “a satisfação do indivíduo com as recompensas esta em parte, relacionada a expectativa e a quantia recebida”. Os sentimentos de satisfação ou insatisfação surgem quando os indivíduos comparam seu esforço, habilidades profissionais, educação e desempenho, com o conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas recebido.

Para Griffin e Moorhead (2006), a satisfação ou a insatisfação no trabalho reflete a medida da gratificação e de plenitude no trabalho. Fatores pessoais, como necessidade e aspirações, determinam essa atitude junto com fatores de grupo e organizacionais, como o relacionamento com colegas e supervisores, condições de trabalho, política de trabalho e remuneração. Um funcionário satisfeito costuma faltar menos, dar boas contribuições e permanecer na organização. Em contra partida, um funcionário insatisfeito pode faltar mais, viver estressado, perturbado com os colegas e estar sempre à procura de outro emprego.

Segundo Chiavenato (2009, p. 230),

> As empresas bem sucedidas estão mostrando uma forte preocupação com a qualidade de vida das pessoas no trabalho e fora dele. Por isso, a importância em remunerar, prestar serviços e conveniências relacionadas com benefícios sociais, cuidar da segurança do trabalho, da saúde do empregado, atender os dispositivos dos acordos sociais e da legislação do trabalho constituem formas de responsabilidade social e de qualidade de vida no trabalho. Tais ações de maneira direta ou indireta contribuem para a qualidade de vida e essa proporciona a qualidade de vida no trabalho.

Marras (2011) corrobora que o benefício é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salário. O somatório compõe a remuneração do funcionário. Para ele, os benefícios e serviços destinados aos funcionários visam satisfazer vários objetivos econômicos, sociais e individuais. Os objetivos econômicos devem funcionar como um instrumento de atração e de retenção de pessoal e visam reduzir a fadiga psicológica e física das pessoas, apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos, reduzir a rotatividade e fixar pessoal na empresa, minimizar o custo das horas trabalhadas e proporcionar melhor qualidade de vidas as pessoas.

Alertava década antes Chiavenato (1994), que os objetivos sociais procuram preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social e demais serviços prestados pelo governo. Já os individuais procuram atender as necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva.

Ambos os autores corroboram que a remuneração indireta visa proporcionar condições para que cada pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas tarefas para satisfazer necessidades superiores. A variedade de benefícios e serviços sociais mostra até onde vai à criatividade das empresas para solucionar e criar condições favoráveis para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Os benefícios oferecidos pelas empresas podem ser subdivididos em: compulsórios e espontâneos. Benefícios compulsórios são aqueles que a empresa concede ao funcionário em atendimento as exigências da lei ou de normas legais como acordos e convenções coletivas de trabalho, como por exemplo, complemento de auxílio doença, 13º salário, salário família, férias, salário maternidade etc. Benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender as necessidades dos funcionários ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos funcionários, quanto para manter os atuais, como por exemplo, seguro de vida, assistência médica, assistência odontológica, convênios com farmácias e mercados, empréstimos subsidiados, ticket-refeição etc, (MARRAS, 2011).

Segundo Dutra (2002), os benefícios no Brasil é simplesmente uma forma de remuneração complementar e oferecem suporte para os funcionários e lhes permitem a segurança que de outra forma não teriam acesso. Concorda Marras (2011), que a cada dia tais benefícios são ampliados, já que os encargos para inseri-los como salário são muitos altos.

Além disso, reconhecer o trabalho de uma pessoa na organização é um dos fatores que potencializam a motivação. Estabelecer bons salários, tratar as pessoas com justiça, dar atribuições que promovam o aprendizado contínuo, com oportunidade de crescimento profissional; segurança no emprego e promover a sensação de realização entre as pessoas, demonstrando o quanto o esforço de cada uma é importante para o sucesso da organização. Essas são algumas maneiras de como a organização pode manter as pessoas motivadas e satisfeitas em seu trabalho (ARAUJO, 2010).

Neste sentido, cabe reforçar que a satisfação no trabalho contribui na eficiência do trabalho e é fundamental para a empresa, pois a ausência da satisfação influencia diretamente no desempenho das atividades da empresa. Um funcionário satisfeito, que se sente valorizado pela empresa e que gosta do que faz produz mais e vive melhor.

E, em um ambiente cada vez mais competitivo, torna-se necessário as empresas adotarem uma nova visão em relação aos funcionários, visto que é através destes que a empresa deseja alcançar seus objetivos eminentemente lucrativos. Portanto, cabe a ela proporcionar um ambiente de trabalho motivador para seus funcionários, pois a satisfação no trabalho eleva a produtividade da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo objetivou avaliar a satisfação no trabalho dos funcionários de uma Indústria de Confecções de Toledo/PR, que solicitou não ser identificada. O estudo foi exploratório que segundo Mattar (1996) e Samara e Barro (2007), objetiva maior conhecimento sobre o fenômeno para poder a partir daí, descobrir alternativas de melhorias. O corte foi transversal em junho de 2012, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária, que são os coletados pela primeira vez, foram coletados por meio de um questionário para os funcionários e uma entrevista para os gestores para levantar dados sobre

a organização. Os dados de fonte secundária, dados já registrados, foram coletados através dos registros da empresa e bibliografia.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 20 questões fechadas onde o respondente indicava uma nota de zero a 10 sobre sua satisfação para fator e uma pergunta aberta, com palavra chave, onde solicitou que fosse indicada a necessidade prioritária. A entrevista foi um roteiro aberto para que os gestores informassem dados sobre a organização.

A população pesquisada foi todos os 26 funcionários da Indústria de Confecção de Toledo-PR e os dois proprietários.

Os dados foram tratados pela nota média dos respondentes e analisados descritivamente apresentados em tabelas. A entrevista foi tratada por análise de conteúdo e apresentada de forma parafraseada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados desta parte foram retirados da entrevista com os proprietários e estão apresentados de forma parafraseada. A empresa iniciou suas atividades em agosto de 1992, quando os proprietários buscavam uma linha de vestuário diferenciada, com alta qualidade e com preço acessível. Atingindo cada vez mais a necessidade dos clientes, surgiu a necessidade de ampliação da rede, e foi nesse momento que a empresa ampliou suas atividades, em julho de 1993, abrindo duas lojas de venda direta ao consumidor, uma em Toledo e outra em Cascavel.

Com a concorrência cada vez mais forte, surgiu a necessidade de inovar seus produtos e serviços, e hoje, a empresa atua somente no ramo de industrialização e tem como principal fonte de renda, a confecção de uniformes profissionais e a realização de facção de confecção, tendo como principal cliente, a empresa AMC Têxtil, detentora das marcas Colcci, Forum e Triton.

Atualmente a empresa conta com um total de 26 funcionários que atuam nos setores administrativos e de produção, além de cargos envolvendo coordenação de setores e chefia. A empresa ainda não fornece nenhum tipo de benefício aos funcionários, somente os exigidos por lei, como vale transporte, férias, décimo terceiro salário. A empresa optou pela prorrogação do horário de trabalho de segunda-feira a sexta-feira para a extinção total do trabalho aos sábados e possui como maior atrativo salários um pouco maiores do que os estabelecidos na convenção coletiva de trabalho e os praticados no mercado de trabalho.

A empresa não possui a avaliação de desempenho ou plano de cargos e salários. Não tem bonificação por produtividade ou outras formas de premiação.

4.1 Resultado do questionário

Após a aplicação dos 26 questionários houve retorno de 88,46% validando o estudo. Os questionários que não voltaram foram porque duas funcionárias estavam de férias e uma está afastada por licença maternidade.

Quadro 01: Média de satisfação

SATISFAÇÃO no trabalho	**MÉDIA DA Nota de 0 a 10**
Relacionamento com os colegas	8,47
Tratamento dos colegas	8,29
Satisfação com a empresa	7,35
Tratamento pelas chefias	6,82
Relacionamento com a Chefia	6,71
Treinamento	6,53
Ambiente de Trabalho	6,53
Carga de trabalho	6,41
Qualidade de Vida	6,35
Comunicação	6,29
Horário de trabalho	6,29
Trabalho em equipe	5,94
Realização Profissional	5,82
Salário	5,82
Estabilidade no emprego	5,65
Reconhecimento Profissional	5,56
Liberdade para dar ideias e sugestões	5,29
Autonomia para a realização das tarefas	5,06
Oportunidade de crescimento	4,82
Benefícios	1,94
MÉDIA TOTAL	**6,10**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

De acordo com os respondentes os fatores que geram mais satisfação entre os funcionários são o relacionamento com os colegas e o tratamento dos colegas com média de 8,38, seguido pela satisfação com a empresa, que ficou com a média 7,35.

Dentre os fatores de satisfação apresentados, o tratamento pelas chefias, o relacionamento com a chefia, treinamento, ambiente de trabalho, carga de trabalho, qualidade de vida, comunicação e o horário de trabalho obteve média 6,49 entre os funcionários.

Já o trabalho em equipe, a realização profissional, salário, estabilidade no emprego, reconhecimento profissional e liberdade para dar ideias e sugestões ficaram com a média 5,59.

Os fatores que geram mais insatisfação entre os funcionários são a oportunidade de crescimento, que obteve média de 4,82, e benefícios, que é o fator mais crítico na empresa, deixando a desejar, com média, 1,94. A média total de todos os fatores foi 6,10.

Constatou-se que a satisfação deixa a desejar porque apenas três dos fatores obteve média acima de sete. A empresa por não possuir políticas de crescimento no cargo, avaliação por produtividade, treinamentos e um programa de benefícios, não está atendendo de forma eficaz as necessidades dos funcionários. Eles estão satisfeitos mais com os colegas e com a empresa do que com as chefias.

Portanto, muitos pontos podem ser reestruturados para que a satisfação possa contribuir para a sustentabilidade e fortalecimento do negócio.

4.2 Resultados da pergunta aberta

Na pergunta aberta, 23 funcionários responderam conforme a seguir.

Quadro 02: Necessidade prioritária

Numero de funcionários	**Necessidade no trabalho mais prioritária no momento.**
07 - 30,43%	Remuneração.
04 – 17,39%	Plano de Saúde.
03 – 13,04%	Estabilidade no emprego.
03 – 13,04%	Mais reconhecimento.
02 – 8,70%	Igualdade no tratamento.
01 – 4,35%	Treinamento.
01 – 4,35%	Liderança.
01 – 4,35%	Melhores equipamentos de trabalho.
01 – 4,35%	Uniforme.

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Constata-se que as reivindicações estão coerentes com o quadro anterior. Os funcionários querem salários mais compatíveis e benefícios o que implica em serem reconhecidos obtendo condições melhores para o trabalho.

Retornando aos autores, para que a empresa possa criar comprometimento e manter os talentos e a motivação interna pessoal, necessita atender necessidades que são importantes para os funcionários.

Isso se constata nas respostas já que na sequência a necessidade seguinte a remuneração, plano de saúde e estabilidade é o reconhecimento.

Cabe à empresa repensar sua política de gestão de pessoas e estabelecer junto com os funcionários como poderá atender certas necessidades chaves sem comprometer sua sustentabilidade financeira. Além disso, pode realizar acompanhamento de absenteísmo e rotatividade para verificar as insatisfações. Os resultados apontam que ações devem ser tomadas para manter os talentos que promoverão o crescimento da empresa.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo os fatores que mais estão satisfazendo são o relacionamento e o tratamento dos colegas. Já as necessidades mais prioritárias dos funcionários são: remuneração, benefícios, estabilidade no emprego e a oportunidade de crescimento.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa sobre satisfação no trabalho é de extrema importância para a empresa, uma vez que por meio dos resultados há possibilidade da empresa identificar as necessidades reais de seus funcionários em relação ao seu trabalho e compreender o desenvolvimento de suas atividades partindo dos fatores que influenciam no local de trabalho.

Através do resultado da pesquisa, a empresa pode programar melhorias no ambiente de trabalho, o que resultara no aumento do desempenho e da produtividade dos funcionários. Necessita dentro de suas possibilidades financeira; iniciar um planejamento para desencadear ações para minimizar a insatisfação, desenvolvendo programas de benefícios, remuneração por produtividade com o intuito de melhorar a satisfação dos funcionários, uma vez que uma das maiores reivindicações dos funcionários está relacionada com a remuneração.

Outra contribuição do estudo é o instrumento que avaliou a satisfação, que a empresa pode utilizar no futuro e também ampliá-lo frente a sua necessidade.

Todas as melhorias geram, segundo os autores, maior produtividade e comprometimento, já que o trabalho é uma negociação entre partes e quando houver ganho dos dois lados, o diálogo e a cooperação se estabelecem. Portanto, esse estudo corrobora com outros que já foram realizados em outras organizações, se a satisfação no trabalho não atingir um grau elevado à produtividade e a sustentabilidade da organização ficará comprometida.

O estudo contribui com novas perspectivas de ação para que a empresa tome providências futuras para manter seus talentos e fazer valer seu investimento, e com isso, poderá manter sua sustentabilidade organizacional.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

________ . **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia.** v. 1. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; DUTRA, Souza Joel; FISCHER, Luis André [organizadores]. **Gestão de Pessoas:** Práticas modernas e transformação nas organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENTATO, Idalberto, **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos na organização. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

________ . **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

________ . **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

________ . **Gerenciando Pessoas.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações:** papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI:** o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antonio Carlos, **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1994.

GRIFFIN, Ricky W.; Moorhead, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração De Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

________ . **Administração De Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMINIANO, Antonio Carlos Amaru, **Introdução a administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.; tradução Robert Brian Taylor, **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho.** Tradução Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSSI, Maria Ana; PERREWÉ L. Pamela; SAUTER, L. Steven (organizadores). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing:** conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SCHERMERHORN Jr., John R. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão de Pessoas:** uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

EDUCAÇÃO AMBIENTAL COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO AMBIENTAL

POZZEBON, Fernanda Maria
ROCKENBACH, Tânia Cleine Maganha
SILVEIRA, Aline Dario

RESUMO

A preocupação das organizações deixou de estar focada apenas em eficiência nos processos produtivos. Atualmente, a cada dia que passa a atuação das empresas está mais complexa. Um dos fatores importantes dessa mudança é a responsabilidade social, que força a revisão das ações e a análise dos impactos gerados sobre meio ambiente. A comunicação e educação ambiental têm como objetivo compartilhar informações sobre assuntos do meio ambiente, para todas as partes interessadas das organizações, ao mesmo tempo em que essa temática insere-se nos processos decisórios, criando desta forma, confiança e credibilidade para a conscientização de todos envolvidos. Para que isso aconteça, as organizações devem estabelecer objetivos claros e desenvolvê-los de forma coerente visando à melhoria da sua relação com o meio no qual atua. Este artigo tem como objetivo discutir a Educação Ambiental como Instrumento de Comunicação Ambiental. E para desenvolvê-lo, utiliza-se da pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico.

PALAVRAS CHAVE: responsabilidade social; educação ambiental; comunicação.

1 INTRODUÇÃO

Com o aparecimento de inúmeros movimentos a favor do meio ambiente, estratégias vêm sendo empreendidas com o intuito de frear a degradação ambiental e encontrar novos meios para processos de produção e consumo menos agressivos.

O desenvolvimento sustentável é definido como “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas.” (PNUMA *apud* Ministério do Meio Ambiente, 2007).

Dentro desse contexto, as práticas de Educação Ambiental têm sido desenvolvidas tentando sensibilizar e informar as pessoas sobre a realidade ambiental, bem como mostrar o papel e a responsabilidade da sociedade sobre o que ocorre no meio ambiente. A ampliação da Educação Ambiental tem se dado não apenas pelo crescimento do número de profissionais que tratam do tema, mas também por ter sido incorporada como componente importante em

ações de diversas áreas, tais como saúde, direitos sociais, gestão ambiental em unidades de conservação e setor industrial, dentre outras.

A educação, de fato, sempre se constituiu em um processo de comunicação. Desde tempos remotos da nossa civilização, educação, informação e comunicação sempre caminharam juntas.

O uso das novas tecnologias de comunicação com enfoque na Educação Ambiental representa um avanço, já que por meio da integração da informática e dos multimeios pode haver a sensibilização e o conhecimento dos ambientes e dos seus problemas essenciais.

A sociedade está cada vez mais preocupada com o meio ambiente. Ao comprar uma mercadoria dão preferência aos que não são agressivos ao meio ambiente, mas esta escolha frequentemente está atrelada ao seu custo, muitas vezes os produtos do mercado verde não são compatíveis com os produtos agressivos.

O objetivo deste artigo é discutir a educação ambiental como instrumento de comunicação de políticas organizacionais e envolvimento dos *stakeholders* na gestão ambiental da organização.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Clemente (2007, *apud* GIL, 2007) "uma pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, quando esta envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo".

O objetivo de uma pesquisa exploratória é conhecer sobre determinado assunto, para que assim no final da pesquisa estar apto para construir hipóteses.

De acordo com Fachin (2003, p. 125), a pesquisa bibliografica refere-se ao "conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa. Ela constitui o ato de ler selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos de interesse para pesquisa em pauta"

É uma atividade para coletar dados gerais ou específicos de um tema, que pode ser consultado em publicações impressas ou digitais. Desta forma, este artigo utiliza-se da pesquisa bibliográfica para apresentar a educação ambiental, em um estudo exploratório sobre a temática no contexto organizacional.

3 DESENVOLVIMENTO

O Relatório Nosso Futuro Comum (CMMD, 1991), chamado de Relatório Brundtland, definiu desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades.

Steckert e Bridi (2011) utilizando os recursos renováveis se preserva o meio ambiente, na garantia de matéria prima para as gerações futuras, cuidando do meio ambiente hoje, se garante a preservação da especie humana.

Essa pesquisa retrata a importância de se fazer uma gestão ambiental consiente nas organizações, de quanto é preciso envolver todos os relacionados com a empresa. A gestão ambiental deve ser comunicada para os diferentes públicos alvo, cada um de sua melhor forma. Para que isso aconteça com satisfação a empresa precisa estudar e escolher os métodos adequados aos seus objetivos.

Quando a preservação envolve a redução de custos e o aumento de vendas surge o interesse das corporações. Este interesse é saudável quando administrado com a intenção de evitar impactos negativos ao meio ambiente, resultando um desenvolvimento econômico tendo limites de atuação trazendo benefícios para a empresa e o meio ambiente. (STECKERT; BRIDI, 2011)

3.1 Sustentabilidade

O trabalho de Sen (*apud* JACOBI, 2005) prêmio Nobel de Economia em 1998, representa um novo momento para a reflexão sobre desenvolvimento como o processo de ampliação da capacidade de os indivíduos terem opções, fazerem escolhas.

Desta forma entende-se que, quando o indivíduo tem o conhecimento da questão ambiental, ao mesmo tempo em que ele exige das outras pessoas melhorias ele também é responsável em contribuir nos trabalhos de uma vida coletiva com a qualidade de vida melhor.

Sen resume suas ideias sobre o desenvolvimento como as possibilidades que a cooperação e solidariedade entre os membros da sociedade trazem ao transformar o crescimento econômico de destruidor das relações sociais em processo de formação de capital social ou desenvolvimento como liberdade (SEN, 2004 *apud* JACOBI, 2005). Para o autor, a expansão da liberdade é o principal fim e meio de desenvolvimento quando os benefícios servem para aumentar as capacidades humanas. Segundo ele, isto requer que sejam superadas.

O desenvolvimento é uma forma de modificação da natureza e que, portanto, deve contrapor-se tanto os objetivos de atender as necessidades humanas e de outro lado, os impactos, e entre eles aqueles que afetam a base ecológica. A incorporação do marco ecológico das decisões econômicas e políticas implicam reconhecer que as consequências ecológicas do modo como a população utiliza os recursos do planeta estão associadas ao modelo de desenvolvimento.

A partir dos anos 90, a sustentabilidade passa a ser exemplo de desenvolvimento e a expressão Desenvolvimento Sustentável passou a ser usada com sentidos diferentes e se espalhou por toda parte através de agências internacionais de fomento, tema de conferências, *papers* e ou *slogan* de ativistas do desenvolvimento e do meio ambiente (NOBRE; AMAZONAS, 2002 *apud* JACOBI, 2005).

Para Esternder e Pitta (*apud* CAMARGO, 2003), "Em essência o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se organizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender as necessidades e aspirações humanas".

Para Layrargues (1997) o eco desenvolvimento representa uma abordagem ao desenvolvimento cujo horizonte temporal coloca-se a décadas ou mesmo séculos adiante. Entende que a satisfação das necessidades das gerações futuras deve ser garantida, isto é, deve haver uma solidariedade diacrônica sem que, no entanto, comprometa a solidariedade sincrônica com a geração presente, já por demais sacrificadas pelas disparidades sociais da atualidade.

As definições sobre sustentabilidade são diversificadas para as sociedades do norte e do sul. Mas o objetivo é divulgar a problemática ambiental de modo que se torne visível à política internacional e que a temática penetre e conforme as decisões políticas em todos os níveis (NOBRE; AMAZONAS, 2002 *apud* JACOBI, 2005).

Sachs (*apud* LAYRARGUES, 1997) esclarece que "o eco desenvolvimento é um" estilo de desenvolvimento que, em cada eco região, insiste nas soluções específicas de seus problemas particulares, levando em conta os dados ecológicos da mesma forma que os culturais, as necessidades imediatas como também aquelas a longo prazo. (...) Sem negar a importância dos intercâmbios, o eco desenvolvimento tenta reagir à moda predominante das soluções pretensamente universalistas e das fórmulas generalizadas.

Através dos movimentos da ecologia, as conferências internacionais promovidas pela ONU, e principalmente pela conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, realizada em Estocolmo em 1972, nasce uma crescente conscientização que agregam propostas de sustentabilidade ambiental, social e desenvolvimento.

Segundo Dias (1991), ocorreu em 1975 a conferência de Tbilisi, na Geórgia, organizada pela UNESCO, em colaboração das Nações Unidas para o meio Ambiente. Foi o evento mais importante para o desenvolvimento da Educação Ambiental no mundo, ou seja, tudo o precisava saber para o começo da expansão da Educação Ambiental foi deixado em Tbilisi.

Nesta conferência reuniram- se especialistas do mundo inteiro, para avaliar e discutir propostas preparadas em vários encontros sub – regionais em todos os países. Convocou – se todos os países envolvidos para que acrescentassem em suas políticas de educação medidas que visassem à agregação dos conteúdos, diretrizes e diligências ambientais nos seus sistemas e solicitou as autoridades de educação a reforçar seus trabalhos de reflexão, pesquisa e inovação à Educação Ambiental.

Foi pedido ainda a troca de experiências, pesquisas, documentação e materiais, e a colocação dos serviços de formação a disposição do pessoal docente e dos especialistas dos outros países, e a comunidade internacional para que todos percebessem a necessidade solidária de todos os povos.

A Conferência de Tbilisi aconselha que os aspectos políticos, sociais, econômicos, científicos tecnológicos, éticos, e culturais são critérios que devem ser considerados para que a Educação Ambiental seja desenvolvida. E que os indivíduos e a sociedade através da Educação Ambiental consigam entender a natureza complexa do meio ambiente, detenham os conhecimentos, os valores, os comportamentos as habilidades práticas que produzem efeito nas prevenções e soluções dos problemas ambientais.

Para a conferência de Tbilisi, a Educação Ambiental deve promover uma ligação entre os processos educativos com a realidade, organizando suas atividades em torno dos problemas

concretos que se impõem a comunidade, e enquadrá-los através de uma probabilidade interdisciplinar e globalizada, e que seja compreendida como um processo contínuo e orientada a todos os grupos de idade e categorias profissionais (DIAS, 1991).

Para Donaire (1999, p. 23), "a Conscientização Social refere-se à capacidade de uma organização de responder às expectativas e pressões da sociedade. Neste sentido, a busca de procedimentos, mecanismos, arranjos e padrões comportamentais desenvolvidos pelas empresas marcam aquelas que são mais ou menos capazes de responder aos anseios da sociedade".

3.2 A variável ambiental inserida nas atividades organizacionais

Conforme Donaire (1999, p. 92), "para que a causa ambiental da empresa atinja seus objetivos, a atividade do meio ambiente na organização deve potencializar ao máximo sua atuação junto dos demais setores da empresa, buscando integração profissional, responsável e perfeita sintonia de interesses".

No que se refere às estratégias, a área de planejamento juntamente com a área ambiental deverá avaliar o ambiente externo e intensificar as oportunidades e os riscos existentes na legislação ambiental.

De acordo com Moura (2002) deve se avaliar três grandes grupos de atividades:

a) **a análise da situação atual da empresa** é a parte da verificação do problema onde faz o levantamento dos impactos ambientais, e analisa o desempenho atual da empresa quanto aos produtos, serviços prestados e sistema de produção;
b) **estabelecimento de metas** estuda as possibilidades físicas, recursos materiais humanos necessários e a partir das diretrizes vindas da Política ambiental definir metas em termos de melhorias, em certo período de tempo;
c) **estabelecimento de métodos** é a fase da escolha um determinado modo de trabalho, conforme caminho que a empresa escolha vai determinar os resultados pretendidos.

As práticas ambientais na empresa são sempre necessárias trazendo vários benefícios, dependendo do tamanho da empresa tem a necessidade que haja um setor específico que atue nas tarefas e cuide dos aspectos ambientais produtos, serviços e processos industriais, eventualmente implantando-se um sistema de gerenciamento ambiental.

Para Moura (2002, p. 62) “a implementação e operação de um sistema de gestão ambiental consiste, na realidade, na aplicação de conceitos e técnicas de administração, particularizados para os assuntos de meio ambiente. Existem, dessa forma, várias técnicas possíveis e que levam a resultados semelhantes”.

A área de desenvolvimento deverá estar ligada com as outras áreas administrativas no sentido de valorizar a causa ambiental na empresa. Assim sendo, a área do meio ambiental deveria examinar a situação atual de como são feitos os produtos em relação aos padrões exigidos pela legislação. Com essas informações, deve fazer uma proposta de mudanças ambientalmente mais favoráveis que possam levar a uma melhoria do desempenho do sistema atual no curto prazo, tentar sempre que possível recuperar, reciclar e reprocessar materiais.

A área ambiental também deve estar ligada com a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) com o propósito de motivar, acompanhar e apoiar todos os estudos que tenham como a melhoria do desempenho ambiental da organização.

A área de meio ambiente deve acompanhar a função de produção em todas as suas fases, para apresentar menos consumo de energia, minimizar a quantidade de resíduos, economizar insumos, obedecer a padrões de emissão e controle de fluxo de efluentes. Para isso é necessário que se faça manutenção dos equipamentos e instalações que pode ajudar de forma decisiva na melhoria dos padrões de qualidade ambiental. Através da manutenção podem-se evitar acidentes catastróficos, melhor desempenho ambiental na empresa, pois ela contribui para reduzir a poluição do ar e das águas reduzir o consumo de energia e geração de substâncias tóxicas, e aumentando a vida útil dos equipamentos (DONAIRE, 1999).

O desempenho ambiental precisa ser melhorado ano a ano como um resultado de esforço continuado, para que a empresa implante a gestão ambiental e não caia na acomodação. Através da utilização de tecnologias mais limpas nos processos de produção, melhoria da qualidade do produto nos aspectos ambientais e maior eficiência na utilização de recursos naturais e implantar medidas que reduza os efeitos ambientais, são alguns meios para que a gestão ambiental dê resultado na organização (MOURA, 2002).

Depois dos processos e produtos terem sido avaliados com sucesso nos laboratórios da área de P&D, a responsabilidade pela implementação, execução e reciclagem no processo produtivo é a área de produção/suprimentos. A área de suprimentos garante que a organização tenha condições de produzir e distribuir de forma econômica, pois é responsável pela obtenção dos bens de consumo e de capital que representam importante porcentagem no custo

das organizações, na obtenção dos resultados de produção e no auxílio ao desenvolvimento de novas tecnologias (DONAIRE, 1999).

A área financeira é importante para realização dos projetos da empresa, pois os recursos financeiros são necessários para por o seu projeto em ação sabendo que o retorno possa vir ao longo prazo (DONAIRE, 1999).

A atividade do marketing tem por objetivo possibilitar a chegada do produto acabado ao consumidor final. Com as alterações da legislação ambiental, cada vez mais rigorosas, e a crescente conscientização ambiental da sociedade e consumidores, tem feito aparecer riscos potenciais e novas oportunidades de comercialização de bens e serviços, que devem ser analisados para assegurar a competitividade da empresa e proteger sua imagem e responsabilidade social.

A área de recursos humanos em unidade com a área de meio ambiente, deve desenvolver seus próprios esquemas para treinamento dos gerentes e incluir questões ambientais no processo de tomada de decisão, para que sejam encorajados a proteger ações considerando suas consequências ambientais e sua repercussão junto com a sociedade. A integração do conhecimento ambiental nos programas de treinamento de outras especialidades, como produção, finança, marketing, faz com que a questão ambiental penetre nos trabalhos do dia-a-dia no processo de decisão dos treinados (DONAIRE, 1999).

3.3 O papel das pessoas na Gestão Ambiental

Segundo Drucker (2002, p. 06) “administração é simplesmente o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o expresso propósito de alcance de metas predeterminadas”. A administração de um modo simples é um processo de decisões e ações, é uma forma de organizar recursos e competências organizacionais com foco nos objetivos da organização.

De acordo Megginson (1988, p. 13) “administração pode ser definida como trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar.”

Conforme Toledo (2002, p. 11) “em uma abordagem sociológica, poderemos dizer que administrar Recursos Humanos é zelar, através de variadas formas de ação, pelas Relações Humanas da Organização. Focalizar as Relações Humanas no Trabalho, suas características e

evolução, poderá auxiliar-nos a compreender a natureza da Administração de Recursos Humanos, seus escopos e reais possibilidades de utilização nos organismos sociais.”

O grande desafio da gestão de pessoas junto com os gestores é obter cooperação, energia e envolvimento sincero de um grande número de colaboradores, para que alcance seus objetivos tanto organização quanto colaborador.

Para Tamayo (2010, p. 15) “o trabalho humano, observado sobre o prisma histórico, revela sua transformação em um meio civilizado e de cultura, marcando os mais remotos lugares com o sinal do homem. O trabalho representa para a pessoa um dos aspectos mais relevantes de sua vida e é inseparável da sua existência. Esse trabalho não é só a produção de bens e riquezas, mas a maneira de sua realização como pessoa.”

Para o Instituto Ethos (2000), o conceito de Responsabilidade Social é amplo referindo-se à ética como princípio balizador com os quais a empresa interage. A questão da Responsabilidade Social vai além da postura legal da gestão empresarial, com foco na qualidade das relações e na geração de valores para todos.

A atuação da empresa está fortemente ligada à qualidade de seus recursos humanos, se uma organização tem a intenção de disseminar a gestão ambiental em sua estrutura organizacional, deve estar consciente que seu pessoal pode transformar-se na maior ameaça ou no maior potencial para que seus objetivos almejados sejam alcançados.

Neste sentido Donaire (1999, p. 102) estabelece que “a área ambiental deve desenvolver com a área de recursos humanos intenso programa de conscientização, visto que a atividade de meio ambiente inicia-se e concretiza-se alterando o comportamento das pessoas que a integram”. Desta forma, para que uma iniciativa de gerenciamento ambiental tenha sucesso, todos os funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com o programa.

Donaire (1999, p. 103) explicita que “um aspecto fundamental da área de recursos humanos está ligado ao treinamento para gestão ambiental, desenvolvendo habilidades para lidar com essa questão”. Além de obter informações necessárias da área ambiental, é importante o treinamento para que todos os envolvidos trabalhem com o mesmo conhecimento desde o gerente ao subordinado, com relação às ações tomadas.

Entende-se que se as pessoas não estiverem comprometidas neste objetivo, o resultado não será o esperado, se todos estiverem envolvidos e esclarecidos sobre a gestão ambiental, os índices da gestão ambiental terão uma melhora gradativa de qualidade ambiental da organização.

Para Grayson e Hodges (2002, p. 260), "um aspecto fundamental para a implementação de qualquer estratégia empresarial é envolver as partes interessadas que influem nas operações ou são dirigidas por elas".

Para a conscientização dos funcionários podem ser elaborados esquemas de remuneração e motivação que favorecem a melhoria da qualidade ambiental. Redução de resíduos, efluentes economia de água, energia, matéria prima e outros, poderão ser atribuídos como vantagens financeiras. A educação ambiental, entretanto, se constitui a chave inicial deste processo. Assunto este tratado na próxima seção.

3.4 Educação ambiental

Segundo Vieira (2008), o papel da educação ambiental nas empresas tem por objetivo alcançar uma mudança de comportamento dentro da organização, começando pelo presidente ao subordinado, sobre questões como o uso inteligente dos recursos naturais, condições mais seguras sob o aspecto ambiental para os funcionários, diminuição das infrações ambientais e destinação final adequada de resíduos.

O objetivo da educação ambiental é propagar o conhecimento sobre o meio, conscientização de preservar o meio ambiente e usar de forma sustentável.

Com algum investimento em educação ambiental, muitos problemas das empresas que à primeira vista parece difícil, podem ser de simples solução. Com simplicidade e baixo custo a educação ambiental no trabalho pode ser adotada e adaptada com eficiência às necessidades que qualquer empresa precisa.

A educação ambiental conduz os profissionais a uma mudança de comportamentos e atitudes em relação ao meio ambiente interno e externo as organizações. Ela desperta cada funcionário para a ação e a busca de soluções para os problemas ambientais que acontecem no seu dia-a-dia, no seu local de trabalho na execução de sua tarefa, melhorando assim a qualidade de vida dele e de seus colegas. Esse tipo de educação vai além de seu conhecimento. Os recursos para o ensino – aprendizagem para a educação do meio ambiente se encontra em todas as partes, nas indústrias e fábricas, nas grandes, médias, pequenas e microempresas (VIEIRA, 2008).

A lei nº 9.795 de 27 de abril de 1999, lei da Educação Ambiental em seu artigo 2º afirma que: "A Educação Ambiental deve estar presente em todos os níveis e modalidades do processo educativo, em caráter formal e não formal".

No início da década passada e no início desta, o discurso do setor empresarial vem demonstrando uma sintonia com antigas reivindicações dos ecologistas e com as legislações. Esta postura vem mudando devido à popularização da questão do desenvolvimento sustentável, e também as empresas começaram a perceber o retorno comercial positivo das empresas que tem uma imagem do "amigo verde" [grifo do autor] (PAGNOCCHESCHI, 1993).

A mudança de postura das empresas também é atribuída à popularização dos impactos que elas estão gerando, e o conhecimento das graves conseqüências desses danos a natureza, alguns até mesmo irreversíveis.

As iniciativas das empresas, para Pagnoccheschi (1993), podem ser agrupadas em três categorias: as autodenominadas de educação ambiental; as de melhoria dos próprios problemas ambientais causados pela empresa; e as de apoio a iniciativas de terceiros.

As primeiras apresentam forte interação com redes de ensino e dão condições para alunos e professores saírem da sala de aula, a empresa também apresenta seu processo produtivo e seus esforços para diminuir erros referentes à natureza. São exemplos a Aracruz Celulose S.A., a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), a Klabin, a Petrobras, a Cesp, a Ripasa, a CETESB, a Serrana, a Eletrobrás, a White Martins, a Souza Cruz, a Cosipa, Furnas, a Cenibra e a Duratex.

No segundo grupo, engloba casos de significativas ações da empresa para sanar problemas de poluição no entorno de sua instalação. Os funcionários e população próxima são estimulados a debater problemas ambientais e proporem soluções. São exemplos os projetos da Suzano, da Riocell, da Aracruz, da CVRD, da Klabin e da Ferbasa, através da Fundação José Carvalho, em Salvador.

No terceiro grupo caracteriza-se por ações promovidas em parceria com ONG's estado e outras empresas. Muitas empresas elaboram programas educacionais ou analisam propostas de terceiros e viabilizam em parceria, considerando adequada a sua prioridade. São exemplos: Unibanco Ecologia e da Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, que estão financiando, a exemplo de muitas fundações de outros países, projetos na área ambiental, apresentados por ONGs, escolas e outros agentes.

Nos municípios, Prefeituras criaram Secretarias e Departamentos de meio ambiente. Essas instituições são responsáveis por coordenar atividades ligadas ao meio ambiente. Algumas ainda repassam essa responsabilidade para ambientalistas e moradores.

É comum em municípios a organização de eventos como dia da árvore, semana do meio ambiente, dia da terra. Grande parte dessas ações de projetos é fruto do entusiasmo de alguns funcionários ou de alguma reivindicação ou situação problemática emergente (PAGNOCCHESCHI, 1993).

Desde 1973, a legislação federal prevê, com a criação da Secretaria Especial do Meio Ambiente (Sema), a necessidade de promover "o esclarecimento e a educação do povo brasileiro para o uso adequado dos recursos naturais, tendo em vista a conservação do meio ambiente".

A postura de desresponsabilização da população acontece principalmente devido a desinformação, falta de consciência ambiental a pouca ou nenhuma prática comunitária baseada na participação e envolvimento dos cidadãos, que proponham uma nova cultura de direitos baseada na motivação e participação da gestão ambiental (JACOBI, 2003).

Para sobreviver em sociedade todos os indivíduos precisam conhecer seu ambiente. A educação ambiental deve se preocupar com a transformação da sociedade tanto individual como coletivo, com o pensamento crítico e inovador. Deve envolver uma perspectiva holística entre o ser humano e o universo de forma interdisciplinar, estimulando a solidariedade, a igualdade e respeito aos direitos humanos (DONAIRE, 1999).

Os educadores vêm apropriando diferentes formas de saberes, uma nova maneira de pensar, pesquisar e elaborar conhecimento, que possibilite reunir teoria e prática. A educação ambiental deve ser uma educação para a cidadania, configurando-se como elemento determinante para a consolidação de sujeitos cidadãos (JACOBI, 2000).

Para Berna (2007), "as empresas precisam estar cada vez mais envolvidas com a educação ambiental." Neste sentido Berna (2007), elaborou dez mandamentos que servem para a melhoria dos ambientes empresariais:

1) Estabelecer compromissos, medidas ambientais que abranjam metas prováveis de serem alcançadas.
2) Observar os meios utilizados e o resíduo gerado. Verificar se há esbanjo de matéria prima e até mesmo de esforço humano, com o objetivo de reduzir o uso de recurso e o desperdício.
3) Utilizar produtos que sejam ambientalmente corretos, que não degradam a natureza.
4) Incentivar todos os envolvidos para que ajam de forma ambientalmente correta e sugerir programas de motivação como nomeação periódica de campeão ambiental,

para aqueles que se destacam na busca de formas alternativas que lutam contra o esbanjo e práticas poluente.

5) Evitar poluir o meio ambiente, fazendo uma avaliação criteriosa e identificar a probabilidade de diminuir o uso de produtos tóxicos.
6) Evitar desperdício de água e energia, ou seja, localizar e reparar os vazamentos de água, desligar lâmpadas e equipamentos quando não estiver usando. Manter os filtros do sistema do ar condicionado e ventilação sempre limpos para evitar desperdício de energia elétrica. Usar os dois lados de papel, preferir o e- mail ao invés de imprimir cópias substituindo o uso do papel.
7) Observar todas as possibilidades de riscos de acidentes e tomar iniciativa para diminuir seus efeitos.
8) Anotar os resultados e metas obtidas. Isso não só ajuda a empresa se manter motivada, mas permite estimar as vantagens das medidas ambientais assumidas.
9) Comunicar os eventuais problemas que possam prejudicar a comunidade e avisar em tempo hábil para que se possam diminuir prejuízos.
10) Contribuir com o trabalho voluntário, combinando estudo e reflexão com ação e dedicar uma parte do tempo, habilidade e talento para o trabalho voluntário ambiental, a fim de fazer a diferença, dando uma contribuição concreta e efetiva para melhoria da vida do planeta.

Desta forma, a educação deve acima de tudo buscar a solidariedade, a igualdade e respeito à diferença e abertura ao diálogo. A educação para a cidadania trata da capacidade da pessoa de exercer os seus direitos nas escolhas e nas decisões políticas e sua dignidade nas estruturas sociais.

Entende-se então que a educação ambiental deve construir um instrumento que promova atitude crítica, uma compreensão complexa, a comunicação da problemática do meio ambiente e a participação das pessoas, voltada à práticas sociais, possibilitando o compartilhamento de múltiplas ideias.

3.5 Ferramentas de comunicação aplicadas à educação ambiental

A conscientização social deve ser de iniciativa da alta administração que deve formar uma equipe de assessoria para propiciar à empresa uma integração articulada e bem conduzida

a todos os setores e a realização de um trabalho de comunicação social moderno e consciente, esse servirá de exemplo a ser seguido por outras organizações.

A empresa que está comprometida com o meio ambiente provavelmente enfrentará desafios. Terá que adquirir equipamentos mais novos e de moderna tecnologia, um pessoal competente e treinado, capaz de transformar sonhos em ações eficazes.

Uma empresa orientada para proteção ambiental colabora com a espécie humana para uma qualidade de vida melhor, crescimento de mercado e segurança para seus negócios futuros. Seus administradores conscientes de que estão agindo certo preservando o meio ambiente trabalham despreocupados em perder o emprego, e sua carreira profissional está mais garantida.

De acordo com Donaire, (1999), a organização que é considerada amigável ao ambiente e que supera as exigências regulamentadoras propicia vantagens de imagem em relação aos concorrentes, consumidores, comunidade e órgãos governamentais. Seu pessoal estará comprometido com a causa ambiental, pois ninguém quer trabalhar numa organização poluidora do meio ambiente.

A Comunicação Ambiental é o processo de compartilhar informação sobre temas ambientais entre organizações e suas partes interessadas, visando construir confiança, credibilidade e parcerias, para conscientizar os envolvidos, e então, utilizar as informações no processo decisório.

Conforme Donaire (1999), os resultados econômicos e estratégicos das empresas engajadas na causa ambiental não se viabilizam de imediato, há necessidade de que sejam corretamente planejados e organizados, para que possa ser atingido o resultado no menor prazo possível, o conceito da excelência ambiental.

Para isso, Donaire (1989 *apud* ELKINGTON; BURKE 1999) colocam os dez passos para excelência ambiental, apresentado a seguir.

1. Desenvolva e publique uma política ambiental.
2. Estabeleça metas e continue a avaliar os ganhos.
3. Defina claramente as responsabilidades ambientais de cada uma das áreas e do pessoal administrativo.
4. Divulgue interna e externamente a política, os objetivos e metas e as responsabilidades.
5. Obtenha recursos adequados.
6. Eduque e treine seu pessoal e informe os consumidores e a comunidade.

7. Acompanhe a situação ambiental da empresa e faça auditorias e relatórios.
8. Acompanhe a evolução da discussão sobre a questão ambiental.
9. Contribua para os programas ambientais da comunidade e invista em pesquisa e desenvolvimento aplicado à área ambiental.
10. Ajude a conciliar os diferentes interesses existentes entre todos os envolvidos: empresa, consumidores, comunidade, acionistas.

Uma empresa que é favorável a responsabilidade social acaba ganhando crédito da comunidade. Terá mais consumidores, melhores fornecedores. Seu lucro poderá vir ao longo prazo devido seu comprometimento com a responsabilidade social, mais que terá condições favoráveis de sobreviver no futuro. Com o envolvimento nas questões sociais as empresas acabam economizando em certo ponto, pois muitas coisas poderão ser reaproveitadas dentro da empresa.

Devido à grande preocupação com o meio ambiente as empresas já não são mais vistas como apenas uma organização que gera lucro e que oferece emprego, ela é vista como uma instituição sociopolítica, muitos conceitos da década de 60 e 70 foram reformulados e deram origem a regras e leis que é de poder público.

Hoje as pessoas estão preocupadas com os aspectos sociais, com a valorização da qualidade de vida, o relacionamento humano e o meio ambiente. Com isso as decisões internas da empresa têm a preocupação em adquirir esses valores tem a necessidade de fazer mudanças.

A organização pode promover ações ambiental tais como: campanhas em TV's, jornais regionais, folhetos explicativos, apoio a projetos esportivos, culturais e ambientais, criar informes semanais, folhetos sobre responsabilidade ambiental e social.

Wissmann (2007 p. 21) destaca que "um dos modelos desenvolvidos do comportamento social promovido pelas empresas e que com o passar dos anos ganhou espaço foi o balanço social".

O Balanço Social e o Relatório Social também estão entre as ferramentas de comunicação. Para Betinho (2004) a ideia do balanço social é exibir quantitativamente o papel executado pelas organizações no plano social, tanto internamente quanto na sua atuação na comunidade. Os itens dessa averiguação são vários: educação, saúde, atenção à mulher, atuação na preservação do meio ambiente, melhoria na qualidade de vida e de trabalho dos

seus empregados, auxilio a projetos comunitários propondo a erradicação da pobreza, geração de renda e de novos postos de trabalho.

O balanço social é um meio de mostrar as atividades organizacionais para aumentar o diálogo da empresa com a sociedade. Pode ser considerada uma ferramenta da responsabilidade social, dessa forma a empresa entende de que maneira a sua gestão atende aos compromissos com a sustentabilidade.

Conforme Wissmann (2007), por causa das exigências dos órgãos públicos, órgãos não governamentais e da sociedade, algumas organizações passaram a exibir, através de demonstrativos próprios sua atitude frente ao compromisso social cobrado.

A elaboração do relatório social tem como objetivo apontar dados fundamentais no balanço social. Mostra caminhos de formas gerais que ajudam as empresas a comunicar e organizar informações sobre estratégias e integração ética dos trabalhos realizados.

Um relatório social franco, que respeite os princípios das informações escolhidas, trazendo dados exatos, claros, é mais útil do que uma peça de retórica corporativa, seja parte integrante do relatório anual, seja um trabalho em separado, esclarece (FITTIPALDI, 2006).

Para Wissmann (2007), o balanço social sofreu muitas adequações e na sua concepção mais vasta, procura demonstrar a interação da organização com os elementos que a rodeiam ou que cooperam para sua existência, envolvendo o meio ambiente natural, a comunidade, economia local e os recursos humanos.

De acordo com Fittipaldi (2006), “é relevante ver a produção de um relatório social como um processo de aprendizagem que contribui com a gestão das questões sociais e dos relacionamentos com os quais a empresa está envolvida”.

Fittipaldi (2006) evidencia que o foco no público-alvo é sempre necessário, pois externamente o relatório social servirá para completar sua demanda por saber como a organização está lidando com as causas sociais e ambientais que faz parte.

Segundo o sociólogo Betinho (2004), “realizar o balanço significa uma grande contribuição para consolidação de uma sociedade verdadeiramente democrática”.

“Cada veículo novo que surge na área ambiental, cumpre uma importante função social. Não só significa aumento de postos de trabalho para profissionais especializados, como também se constitui num fator a mais de favorecimento do diálogo entre os diferentes setores da sociedade que precisam estabelecer parcerias entre si em direção a um desenvolvimento sustentável. Sem informação, não há diálogo, muito menos, parcerias” (BERNA, 2007).

Essas são medidas que a organização pode tomar para melhorar sua comunicação com o público interno e externo, pensando em o que quer informar e para quem quer informar.

Para que a comunicação seja de forma clara e objetiva é preciso conhecer os públicos que a organização quer atingir, é importante que a organização se assegure de canais de mão dupla para ouvir os públicos de interesse, dentre eles seus funcionários, fornecedores e *stakeholders*.

O diálogo tem o objetivo de reconciliar posições conflitantes, ao criar canais de negociação, como Conselhos Comunitários ou Auditorias Ambientais Não-Governamentais, as organizações permitem que os tomadores de decisão se antecipem a problemas ou adotem novos meios no seu gerenciamento e atividades ambientais. As análises e decisões sobre os problemas, quando tomadas em conjunto, instigam o envolvimento e comprometimento de todos nas soluções adquiridas (BERNA, 2007).

Capacitação em comunicação ambiental inclui conhecimentos em gestão ambiental, comunicar seus bons resultados ambientais para conscientizar seus fornecedores, funcionários e até seus concorrentes, para que assim seja concreta a disputa por um mercado cada vez mais sensível às questões sócio ambientais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação Ambiental deve ser uma educação para toda vida. As crianças deveriam vir das escolas conscientes que precisam cuidar do meio ambiente. Mas a educação deve ser comunicada a todos os povos de acordo com a realidade das pessoas, seus problemas e suas alternativas.

A Educação e a Comunicação Ambiental têm como objetivo a conscientização e a mudança de atitude. A conscientização é a tomada de consciência global dos problemas ambientais. O comportamento reflete a mudança de valores, destacando a importância do ambiente.

Não somente os meios de comunicação, as escolas, mas os administradores das empresas devem ter consciência, adquirir práticas favoráveis ao meio ambiente, juntamente com seus funcionários.

É necessário que a organização crie meios para envolver todos os que a rodeiam, desde fornecedores, funcionários e clientes, para assim poder realizar seus objetivos na gestão

ambiental. Gestores de pessoas, além de liderar pessoas e reter talentos também tem a responsabilidade de direcioná-los para um comportamento cidadão.

As ideias e ações propostas precisam estar claras para todos, assim como as metas, que devem ser gerenciadas com método para que se possa estabelecer um padrão e sistema de controle a fim de alcançar os resultados esperados. Regime este ideal para os objetivos mensuráveis. Porém, em relação aos objetivos qualitativos, como é o caso da Educação Ambiental, embora algumas métricas possam ser estabelecidas, deve-se ficar claro que o longo prazo, sustentado por ações contínuas, diversificadas e consistentes constituem-se na essência de seu sucesso.

REFERÊNCIAS

BERNA, Vilmar. **Comunicação Ambiental Para Parceria.** Disponível em: <http://www.escritorvilmarberna.com.br/comunicacao-ambiental.html>. Acesso em: 14 ago. 2012.

BERNA, Vilmar. **Dez Mandamentos Ambientais na Empresa.** Disponível em: <http://www.escritorvilmarberna.com.br/artigos/gestao-ambiental/dez-mandamentos-ambientais.html>. Acesso em: 30 jul. 2012.

BRIDI, Eduardo; STECKERT, Camila. **Marketing Verde.** Disponível em: <http://api.ning.com/files/roOCg-9tSJde0nLEqk3ousIuAu2imOeD6MycfDp4-w2mrTv*t07j6VLg7R9Wjo6iRLKG*O-pigEORKlheY-2BpECrX5DA2xX/MKTverde1.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2012.

CLEMENTE, Fabiane. In: GIL, A. C. **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica**: Alguns conceitos básicos. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa_explorat%C3%B3ria>. Acesso em: 20 jul. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** Teoria, Processo, Prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CMMD. Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ESTENDER, Antonio Carlos; PITTA, Tercia de Tasso Moreira. **O Conceito do Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <http://www.institutosiegen.com.br/artigos/conceito_desenv_sustent.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2012.

DIAS, Genebaldo Freire **Os Primeiros Passos no Mundo e no Brasil.** Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BDFD112C5-25A2-4E15-A20A-DCE2C697307A%7D_relato%20de%20pesquisa%20n%C2%BA%202C.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2012.

DONAIRE, Denis **Gestão Ambiental nas Empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FACHIN, Odila. **Fundamentos da metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FITTIPALDI, José Pedro. **Relatório Social da Empresa.** Disponível em: <http://www.visaosustentavel.com.br/sessoes/imprensa/artigos/RelatorioSocial.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2012.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: PubliFolha, 2002.

IBASE E BS. **Balanço Social.** Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2>. Acesso em: 09 ago. 2012.

JACOBI, Pedro. **Educação Ambiental, Cidadania e Sustentabilidade.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n118/16834.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2012.

JACOBI, Pedro Roberto. **Educação Ambiental:** o Desafio da Construção de um Pensamento Crítico, Complexo e Reflexivo. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n2/a07v31n2.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2012.

LAYRARGUES, Philippe Pomier. **Do Ecodesenvolvimento ao Desenvolvimento Sustentável: Evolução de um Conceito?** Disponível em: <http://material.nerea-investiga.org/publicacoes/user_35/FICH_PT_32.pdf>. Acesso em: 04 .jul. 2012.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI JUNIOR, Paul. **Administração Conceitos e Aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social:** Teoria, Método e Criatividade. 3. ed. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MORALES, Mércia**. Princípios da Administração e Recursos Humanos.** São Paulo: Textonovo, 2002.

MELO NETO, Francisco; FROES César. **Gestão de Responsabilidade Social Corporativa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2004.

MOURA, Luiz. **Qualidade e Gestão Ambiental.** 3. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2002.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de; WAISSMAN, Vera. **Integrando Ação e Comunicação para uma Estratégia de Marketing Ambiental:** O Caso Aracruz Celulose. Disponível em: <http://scholar.google.com/scholar?q=estrat%C3%A9gias+de+comunica%> Acesso em: 21 jul. 2012.

PAGNOCCHESCHI, Bruno **Educação Ambiental**: **Experiências e Perspectivas.** Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7BDFD112C5-25A2-4E15-A20A-DCE2C697307A%7D_relato%20de%20pesquisa%20n%C2%BA%202C.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2012.

SILVA, Reinaldo. **Teorias da Administração.** 1. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2001.
Relatório de Brundtland. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade>. Acesso em: 26 jul. de 2012

VIEIRA, Lênia. **Papel da educação ambiental nas empresas.** Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/136 >. Acesso em: 18 jul. 2012.

WISSMANN, Martin Airton. **Responsabilidade Social e Balanço Social.** Cascavel: UNIVEL, 2007.